

الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي

دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

Agile management and organizational excellence in higher education institutions

A field study at the University of Muhammad Al-Siddiq bin Yahya - Jijel

حنان بوشلاغم^{1*}¹ جامعة جيجل (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 24 أبريل 2024 ؛ تاريخ المراجعة : 12 جوان 2025 ؛ تاريخ القبول : 16 نوفمبر 2025

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي. تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل محل الدراسة، وتم التأكد ثباتها باستخدام معامل ألفا كرومباخ، وتم توزيع 209 استبانة، هذا ولقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها. وفي ضوء النتائج الإحصائية تم تأكيد التأثير الإيجابي للإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي. حيث توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.815$ مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.662 وهذا يعني أن 66.2% من التباين الحاصل في المتغير التميز التنظيمي مفسر بالتغير في أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم مواقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، التدريب والتكوين)، وأن 43.8% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. واستنادا لما سبق، يتضح أن لهذه لها أهمية نظرية وعملية، من الناحية النظرية، سمحت بسد الفجوة في الأدبيات السابقة من حيث الدراسات القليلة التي تدرس ميدانيا تأثير الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي في التنظيم العام. ومن الناحية العملية، تعمل هذه الدراسة على زيادة وعي صناعات القرار حول أهمية تبني أسلوب الإدارة الرشيقة كأسلوب حديث عند تنفيذ استراتيجياتهم من أجل تحقيق التميز.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الرشيقة، التميز التنظيمي، مؤسسات التعليم العالي، الجامعة

Abstract: This study aims to determine the impact of lean management on organizational excellence in higher education establishments. A questionnaire was used as a data collection tool at Muhammad Al-Siddiq bin Yahya University - Jijel, the subject of the study, and its reliability was confirmed using Crombach's alpha coefficient. Two hundred and nine questionnaires were distributed, and the SPSS statistical package program was used to analyze the collected data. In light of the statistical results, the positive impact of lean management on organizational excellence in higher education establishments has been confirmed. The results of this study have theoretical and practical importance because, from a theoretical point of view, they have made it possible to fill the gap in previous literature regarding the few studies that study in the field the impact of management agile on organizational excellence in public organizations. From a practical point of view, this study aims to raise awareness among decision-makers of the importance of adopting lean management as a modern method in the implementation of their strategies in order to achieve excellence.

Keywords: management, agile management, organizational excellence, higher education institutions - the university.

* Corresponding author, e-mail: hanane.bouchelaghem@univ-jijel.dz

1- مقدمة:

الإدارة الرشيقة عبارة عن الإدارة الخالية من الهدر، حيث تعتمد ممارستها الإدارية على القضاء على الخسائر الناتجة عن إهدار الجهود والموارد المرتبطة بالأنشطة التي لا تضيف قيمة، كما تعتمد على فلسفة الإدارة التي تركز على التزام الموظفين ومشاركتهم في تحسين عمليات الادارية والإنتاج وكذلك حل المشاكل المرتبطة بها. الهدف منها هو تحسين أداء العملية الإنتاجية قدر الإمكان من خلال استغلال الأساليب والتقنيات والممارسات المتاحة بالفعل لمديري الإنتاج. إن عوالة الأسواق والبحث عن زيادة القدرة التنافسية هما السببان وراء ظهور الإدارة الخالية من الهدر. فالتعقيد المتزايد للإدارة بالإضافة إلى الحاجة إلى الابتكار وتقليل أوقات الدورات يساهم أيضاً في شعبيتها. ولتحقيق النجاح في مثل هذه الظروف، فأنت بحاجة إلى منظمة مرنة يمكنها القيام بالأمر بشكل صحيح من المرة الأولى. هذا هو الهدف الذي تسمح لنا الإدارة الرشيقة أو المرننة بتحقيقه.

هذا وتسعى مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المؤسسات لتحقيق التميز التنظيمي، كونه الأداة المناسبة لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المرسومة، حيث تولي اهتماماً خاصاً لقضايا التعليم، وكيفية تقييم مستوى الجودة أو تميز المنتج أو الخدمة، كما يركز أيضاً على الأنشطة ذات القيمة المضافة. إن لقسم التميز متطلبات يجب على مؤسسات التعليم العالي الأخذ بها وتحديدها، وإبراز الاستراتيجية المختارة التي تركز على التميز ونظام السياسات التي تحكم عمل المؤسسة.

فامتلاك مقومات التميز التنظيمي هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات التعليمية واستمرارها، وبالتالي قد تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات التي تتطلب منها بلورة رؤية مستقبلية لإدارتها. وأساس هذه التصورات هو التميز التنظيمي والإبداع واستشراف المستقبل وإعادة النظر في فلسفة هذه المؤسسات ورسالتها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها التعليمية. كما يجب على المؤسسات أن تعيد النظر في الكوادر البشرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والتغيرات والتحولات الجذرية التي تحيط بها، وتعزيز الروابط بينها وبين المجتمع. ولذلك سعت معظم مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعة إلى التطوير من خلال اعتماد مداخل حديثة، وعلى رأسها الإدارة الرشيقة الذي تعتبر من أهم الأساليب الحديثة كما سبق ذكره والتي تحقق أدنى مستويات من الهدر والتكلفة مما يسمح بتميز في مخرجاتها وبشكل مستمر، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للإستراتيجيات والنماذج كأساس لتحقيق التميز.

ومن هنا برزت فكرة البحث التي تحاول توضيح مدى تأثير الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

1.1. إشكالية الدراسة:

يساهم التميز التنظيمي في تحقيق الجودة في جميع مرافق وخدمات مؤسسات التعليم العالي، ويزيد من فعالية العمليات التنظيمية على كافة المستويات، ويتبنى التقنيات الجديدة، ويحقق إنجازات سريعة التغيير، والمنافسة غير المقيدة مع احتفاظ المنظمة بمكانتها وحالتها (العمل، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، وتخصيص الموارد لتحسين الخدمات الجامعية وفق المعايير الدولية، ويتم تحقيق التميز التنظيمي من خلال الأبعاد الخمسة التالية: التميز في القيادة التنظيمية، التميز الاستراتيجي التنظيمي، التميز في الموارد، التميز في المعرفة التنظيمية، والتميز في الخدمة التنظيمية).

ويتحقق ذلك من خلال التحول من الإدارة المنغلقة على نفسها (النظام المغلق) والمتمسكة بالأسلوب الكلاسيكي في الإدارة والتحول إلى الإدارة الحديثة التي تتميز بالمرونة في الأداء والتي يطلق عليها مصطلح الإدارة الرشيدة، التي تركز على تقليل التكاليف والقضاء على الهدر والاستجابة لاحتياجات العملاء، وذلك بفضل تطور مفهوم اللين في أسلوب العمل، باعتبارها-الإدارة الرشيدة- نظام متكامل يسمح بالاستخدام الأمثل للموارد سواء كانت مادية أو بشرية أو مالية، مما يساعد مؤسسات التعليم العالي على زيادة قدرتها الإنتاجية والإبداعية في مجال عملها.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نعالج تأثير الإدارة الرشيدة على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل كنموذج للدراسة، بحيث تم طرح الإشكالية التالية:

- ما تأثير الإدارة الرشيدة على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل ؟
- وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:
- ما تأثير لتنظيم موقع العمل على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل؟
- ما تأثير العمل القياسي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل؟
- ما تأثير التحسين المستمر على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل؟
- ما تأثير التدريب والتكوين على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل؟

2.1. فرضيات الدراسة:

ويمكن تحديد فرضيات الدراسة من خلال العلاقة بين متغيرات الدراسة من حيث "الأثر"، كما يتضح من الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية:
- تأثر الإدارة الرشيدة بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
- الفرضية الفرعية الأولى:
- لبعد تنظيم موقع العمل أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية:
- لبعد العمل القياسي أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
- الفرضية الفرعية الثالثة:
- لبعد تأثير التحسين المستمر أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.
- الفرضية الفرعية الرابعة:
- لبعد التدريب والتكوين أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل.

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على تأثير الإدارة الرشيدة على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل. وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تعزيز مفهوم الإدارة الرشيدة في مؤسسات العالية العالي.
- التعرف على أبعاد الإدارة الرشيدة وتأثير كل بعد على التميز التنظيمي.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

2. الأدبيات النظرية للدراسة

1.1. الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة ، نذكر منها ما يلي:

-دراسة Aissa Rouabhia, Fatma Zohra Chaib بعنوان:

L'agilité Facteur De Synergie Gagnante Vers L'excellence Opérationnelle

الهدف من هذه الدراسة هو إظهار أنه لا غنى عن خفة الحركة كعامل تآزري يسمح بالأهمية الديناميكية في الإدارة. أجريت الدراسة على 112 مديراً باستخدام استبيان. وأظهر تحليل الاستجابات أنه، بدعم من المهارات والمديرين الأفضل، تعتبر خفة الحركة بمثابة دعوة دائمة للنظام والكلمة الأساسية لكسب التآزر نحو التميز المؤسسي.

-دراسة Olivier Fanny بعنوان:

L'approch lean methodes et outils apliqués aux ateliers de production pharmaceutique

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الصيدلة كلية الصيدلة، جامعة جوزاف فوري (Joseph Fourir)، فرنسا سنة 2009 قدم من خلال هذه الرسالة مختلف الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها في المصانع التي تنتج المواد الصيدلانية، توصلت الدراسة إلى أن استعمال الإدارة الرشيقة والست سيقما يؤدي إلى تحسين فعالية أداء الصناعات الدوائية ووجب استعمالها كثقافة في المؤسسة وليس مجرد أداة.

-دراسة Lamiaa Bezzaze 2015 بعنوان:

Analyse de l'impact du Lean Management sur la performance des organisations

الهدف من هذا البحث هو إجراء فحص تجريبي لتقييم تأثير إدارة الرشيقة على أداء المنظمات. ولتحقيق هذه الغاية، قمنا بتطوير نموذج نظري يتيح تسليط الضوء على مبادئ الإدارة الرشيقة وممارساتها الإدارية وفهم تأثيرها على إنتاجية أو أداء المنظمات، يتم التحقق من فرضيات البحث باستخدام نهج التحليل التلوي. ويتقارب التوليف الناتج من البيانات التجريبية مع النظريات التي تم طرحها بالفعل في مراجعة الأدبيات. ويدعم فحص دراسات الحالة الواحد والعشرين اقتراح وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات التي تم تحليلها. وقد أتاح تحليل نتائج الدراسة إثبات أن اعتماد الإدارة الهزيلة، لجميع الدراسات التي تم تحليلها، يسمح للمنظمات بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء التنظيمي. ومع ذلك، يجب ضمان الالتزام المستمر بعجلة التحسين. والتقدم ووضع العامل البشري في قلب هذه السياسة، من حيث الالتزام الإداري وإشراك الموظفين.

- دراسة Sharifa Aldarmaki 2023 بعنوان:

Effect of Organizational Excellence on Factors of Organizational Performance in Dubai Freezones

لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية التميز التنظيمي لأنه يسمح للمنظمة بتحسين أدائها العام. وهذا يعني أن التميز التنظيمي يمكن أن يساعد المؤسسة في أي وقت على تحسين أدائها، ولكن فقط عندما تكون أبعاد التميز التنظيمي مرتبطة بشكل جيد بعوامل الأداء التنظيمي. ولذلك فإن الهدف العام لهذه الورقة هو تقييم تأثير التميز التنظيمي على عوامل الأداء التنظيمي في المناطق الحرة بدبي. تم إكمال الاستبيان عبر الإنترنت من قبل 201 مشاركاً من المناطق الحرة في دبي. والذي ركز على تحديد آثار التميز التنظيمي على العوامل الداخلية والخارجية للأداء التنظيمي، كشفت البيانات التي

تم تحليلها باستخدام الإحصائيات الوصفية والاستنتاجية عن نتائج غير متوقعة. وأظهرت النتائج أن التميز التنظيمي ليس له تأثير إيجابي على العوامل الداخلية للأداء التنظيمي مثل الأفراد والعوامل الرئيسية. كما أظهرت النتائج أن التميز التنظيمي له تأثير إيجابي على العوامل الخارجية للأداء التنظيمي وهي عوامل العملاء والمجتمع. وفي حين تظهر هذه النتائج أن أبعاد التميز التنظيمي لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، فإنها تشير أيضًا إلى أنه لم يكن لها بعد تأثير إيجابي على بعض عوامل الأداء التنظيمي في المناطق الحرة بدبي. إن الآثار المترتبة على هذه النتائج هي أنه قد تكون هناك حاجة إلى مزيد من التحقيق لتحديد المتغير الذي قد يخفف من العلاقة بين التميز التنظيمي وجميع عوامل الأداء التنظيمي في المناطق الحرة بدبي من أجل تقديم توصيات للمناطق الحرة الأخرى في دولة الإمارات العربية المتحدة.

-دراسة Fatemeh Heydari Amin, Nazia Sadat Naseri 2023 بعنوان:

Identification of Organizational Excellence Dimensions with an Organizational Agility Approach in the Department of Education of Sistan and Baluchestan Province

هدف هذا البحث إلى التعرف على أبعاد ومكونات التميز التنظيمي بمدخل الرشاقة التنظيمية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة سيستان وبلوشستان. شملت هذه الدراسة النوعية أفرادًا من ذوي التعليم الجامعي والخبراء وقادة الرأي والأساتذة والخبراء من المجتمع العلمي، الذين تم اختيارهم بشكل مقصود (25 فردًا) ليكونوا مجتمع البحث. وتم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية، بالإضافة إلى طريقة دلفي

تحليل البيانات. وأظهرت نتائج البحث أن متغير التميز التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد (التميز المهني، والتميز الفردي، والتميز التنظيمي) و14 مكونًا. علاوة على ذلك، أشار نموذج المرونة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في مقاطعة سيستان وبلوشستان إلى أن الرشاقة التنظيمية تتكون من أربعة أبعاد (المرونة، والتغيير، وإدارة الأداء) و12 مكونًا. نتيجة يمكن للمديرين والمسؤولين، من خلال دمج استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الاستراتيجيات التنظيمية، وخلق رؤية مشتركة، وتعزيز التأزر الفكري، وتبني أفكار جديدة، تعزيز التميز التنظيمي بين أعضاء المنظمة واتخاذ خطوات نحو خفة الحركة التنظيمية.

2.2. الإدارة الرشيقة

1.2.2. تعريف الإدارة الرشيقة

أصل الإدارة الرشيقة يعود أو يرجع إلى نظام إنتاج شركة تويوتا "TPS" Toyota Production System فلسفة إنتاج طورت من طرف المهندسين اليابانيين تايشي أوهنو Taichi Ohno، نائب الرئيس التنفيذي آنذاك وشيجيو شينغو Shigeo Shingo استشاري شركة تويوتا يعمل لدي جمعية الإدارة اليابانية، يعد هنري فورد Henry Ford من أقوى المؤثرين على ظهور هذا الفكر الإنتاجي كونه حقق إنتاجية عالية وتقليله لمستوى المخزون باعتماده على حلقات التصنيع القصيرة مما جعل أوهنو (Ohno) يقوم بدراسات حول الشركة. (Edward Arnheiter And John Maleyeff, 2005, P06)

الإدارة الرشيقة نظام طور منذ 40 سنة، ظهر من خلال محاولات الحد من المخزون، نتيجة الحاجة إلى تقليل مساحات المخازن الرفوف والمساحات غير الضرورية، لكن الأهم من ذلك هو تقليل الفاقد. لم يكن Shigeo Shingo يأمر العمال، لكن كان يحثهم على التفكير والابتكار وإيجاد سبل لتسريع العمليات.

وتعرف الإدارة الرشيقة بأنها: "عبارة أسلوب ومنهجية فكرية تهدف إلى توليد أقصى قيمة مضافة بأقل تكلفة وأسرع وقت والتي من شأنها أن تحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة". (Asefeso, 2014, P02)

والإدارة الرشيقة: "هي طريقة لإدارة الأعمال تتضمن التكيف مع السوق الحالي. الشروط من خلال التعديلات التنظيمية والوظيفية، وجوهر الإدارة الخالية من الهدر هو عملية تلميع الشركة من خلال إجراء تغييرات في سياساتها، لا سيما فيما يتعلق بأصولها وطرق إدارتها. بالإضافة إلى ذلك، تركّز إدارة Lean على التدريب المهني وتدريب الموظفين. المواقف وكذلك الحفاظ على العلاقات العامة الإيجابية، إحدى فلسفات الفلسفة الهزيلة هي أن الشركة يجب أن تكون قادرة على إنتاج المنتج الذي يريده العميل، بالمعدل الذي يطلبه، ويجب تصميم هذا المنتج بطريقة تجعل العميل يبتسم". (Belkebir, Medani, 2018, p04)

عرفها (Ramli) على أنها: "مجموعة من الأفعال التي يجب القيام بها بشكل صحيح وفق تتابع صحيح في الوقت الصحيح لخلق قيمة من أجل عم ل معين". (Mukire, 2020, P 84)

وكتعريف إجرائي الإدارة الرشيقة هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى توليد أقصى قيمة مضافة بأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن، من خلال توظيف الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

2.2.2. فوائد الإدارة الرشيقة

تظهر فوائد الإدارة الرشيقة جليا في:

- تخفيض وقت انتظار العملاء
- تخفيض المخزون
- تحسين إدارة المعرفة
- عمليات أقوى أخطاء أقل وبالتالي عدم إعادة العملية
- تسريع العمليات
- تحقيق أرباح في مدة أقل. (T Melton, 2005, p663)

هذا ويمكن تلخيص أهمية الإدارة الرشيقة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: يوضح أهمية الإدارة الرشيقة



المصدر: من إعداد الباحثة

بالإضافة إلى إدارة الإنتاج الجديدة التي تقضي على الهدر، يضع نظام الإدارة الرشيقة مكاناً مهماً للغاية على جودة المنتج. الشيء المهم في الإدارة الرشيقة هو إزالة سبب عدم الجودة وليس علاج الأعراض فقط. وبالتالي، فإن اعتماد الإدارة الهزيلة يسمح بذلك المنظمة لتحقيق مكاسب إنتاجية كبيرة. تعمل هذه المدخرات على تنظيف عدة جوانب من المنظمة. وينعكس تأثير إدارة الرشيقة في تحسين استجابة الشركة للسوق. وتعني هذه المرونة قدرة أفضل على معالجة

الطلبات العاجلة، والاستجابة السريعة لتقلبات السوق بسبب تقليل المهل الزمنية، وتلبية الاحتياجات بشكل أفضل وتحسين تخطيط الإنتاج وتنفيذه. ويؤدي هذا التحسن في الإنتاجية إلى انخفاض تكاليف الإنتاج. ويتجلى هذا التخفيض أيضًا في المخزونات، من خلال تقليل مخزونات المنتجات في المراحل الأولية والنهائية لعملية الإنتاج. ولذلك، تتم إزالة جميع المهام المتعلقة بإدارة المخزون والمناولة والنقل والمراقبة والحماية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين عملية الإنتاج يسمح بتطهير العيوب والنفايات، فضلًا عن تحسين استغلال المساحات والموارد المادية والبشرية. تسمح المكاسب التي تم تحقيقها في الفضاء بإعادة تنظيم العملية، وذلك لتحسين تنفيذ الأنشطة، وتقليل المهام التي ليس لها قيمة مضافة، وكذلك العمل الجاري. وبالتالي، فإنها تسمح بتقليل الاحتياجات. الاستثمار في المباني والمعدات المتعلقة بتداول المخزونات والاحتفاظ بها. يؤدي هذا التحسين طوال العملية (إزالة المهام دون قيمة مضافة، والاستخدام الأفضل للمعدات وتقليل المخزونات) إلى خفض تكاليف العمالة وتحسين رضا الموظفين. (Bezzaze.2015, p 38)

3.2.2. مبادئ الإدارة الرشيقة

تعتمد الإدارة الرشيقة على المبادئ الثلاثة التالية:

- نهج يعتمد على الخرجات الميدانية والعمل الجماعي: للاستجابة للمشاكل التشغيلية، يكون الوكلاء هم الأكثر أهمية في تحديد الحلول. تضع إدارة الرشيقة الخط الهرمي لدعم أولئك الذين ينتجون ويولدون القيمة. وهو بذلك يهدف إلى وضع الإدارة في وضع يسمح لها بالإدارة من الناحية التشغيلية.

- نهج متسلسل يعتمد على دورات قصيرة تظهر نتائج ملموسة بسرعة: تتبع إدارة الرشيقة سلسلة من الإنجازات و"الخطوات الصغيرة"، مما يسمح بتحقيق النتائج المرئية الأولى بسرعة دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة. -منهج التحسين المستمر: أي عملية لا تخضع للتحسين تفقد 3% من الكفاءة التشغيلية سنوياً على هذا النحو، يجب تثبيت الإدارة الهزيلة بمرور الوقت في أوضاع التشغيل الاسمية للمؤسسة. (Belkebir, Medani, 2018, p 05)

3.2. التميز التنظيمي

1.3.2. مفهوم التميز التنظيمي

في الوقت الحاضر هناك محاولات من العديد من المنظمات لتحقيق التميز ولكن للأسف يفشل الكثير منها في تحقيق هذا الهدف بسبب عدم فهمها لمعنى التميز في الإدارة الاقتصادية. مفهوم التميز التنظيمي هو مصطلح أكاديمي نشأ من بيترز ووترمان (1982). بالإضافة إلى ذلك، أكدوا أن التميز التنظيمي يتم قياسه على أساس العلاقة بين مؤشرات الأداء المختلفة. لقد تم تعريف التميز من قبل العديد من الباحثين. تم تعريف أحد التعريفات المهمة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

وقد عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) التميز بأنه: "الممارسة المتميزة في المنظمة لتحقيق تسعة مفاهيم أساسية، وهي التركيز على العملاء، والإدارة بالعملية والحقائق، والتعلم المستمر، وتطوير الشراكة والمسؤولية العامة، وتوجيه النتائج، والقيادة وثبات الهدف، وتنمية الأفراد وإشراكهم، والابتكار والتحسين". (Al-Dhaafri , Al-Swidi2 & Al-Ans, 2016, p 48)

يتم تعريف التميز التنظيمي أيضاً على أنه: "القيام بالأشياء بشكل صحيح وبدرجة عالية من الدقة والتميز والاحترافية. كما يوفر التميز التنظيمي ميزة تنافسية، مما يجعل منظمة واحدة مختلفة عن جميع المنظمات الأخرى".

(Al Darmaki & Khairunneezam, 2021, P 27)

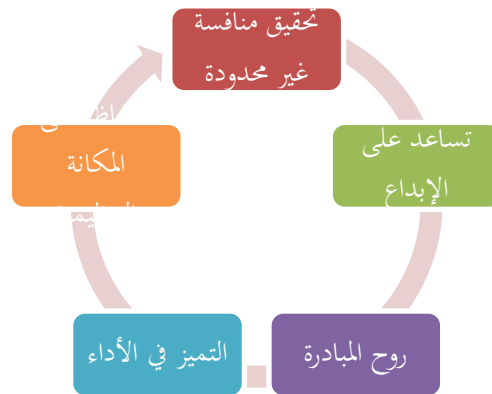
ويعرّف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه: "قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ وحل مشكلاتها، وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها بفعالية، مما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأكاديمية بتميز القيادة والتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية من خلال إدارة كفاءاتهم الأكاديمية".

2.3.2. أهمية التميز التنظيمي

يوفر التميز التنظيمي العديد من الفوائد نذكر منها:

- تقليل التكاليف وزيادة هوامش الربح مع زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.
 - يكون الموظفون أكثر سعادة وأكثر تحفيزاً أثناء عملية التحسين، مما يزيد من أداء الموظف، ومع زيادة رضا العملاء، تزداد أيضاً قيمة العلامة التجارية للمؤسسة وولاء العملاء.
 - يعد التميز التنظيمي أمراً مهماً لأي مؤسسة، وليس فقط المؤسسات الكبيرة والشركات، يمكن تطبيق مفهوم التميز التنظيمي على المنظمات من أي حجم وفي أي صناعة.
 - تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الابتكار والإبداع وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة.
 - إنه وسيلة لجمع المعلومات في المنظمة، حيث يمكن للمنظمة وصناع القرار فيها من اتخاذ القرارات
 - يساعد على توفير وسائل وطرق تعيينها على توقع العقبات المحتملة.
 - يعين على تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء القيادات الإدارية أو الموظفين بهدف تمكينهم من مساعدة منظماتهم على تحقيق الأداء المتميز والمتفوق على المنظمات المنافسة وعلى نفسها.
- من خلال ما سبق، يمكن القول بأن التميز التنظيمي يسعى إلى خلق المناخ المناسب، للعاملين من أجل منحهم حرية أكبر في إبداء آرائهم وأفكارهم الإبداعية وذلك من خلال توفير الوسائل والإمكانيات اللازمة وبالتالي تطوير مهارات الأفراد ومعارفهم، مما يخلق جودة في العمليات وسلسلة القيمة ككل. (بن محمد بالحر، 2016، ص 14)
- هذا ويمكن تلخيص أهمية التميز التنظيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: يوضح أهمية التميز التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة

3.3.2. العوامل المؤثرة في التميز التنظيمي

-الإدارة: يجب أن تتمتع إدارة الأعمال الناجحة بالرؤية والتفكير الاستراتيجي والمهارات القيادية.

-الموظفون: يجب أن يكون موظفو الأعمال الناجحة متعلمين ومهرة ومتحمسين.

- العمليات: يجب أن تكون عمليات الأعمال الناجحة فعالة وفعالة ومرنة.
- التكنولوجيا: يجب أن تكون تكنولوجيا الأعمال الناجحة حديثة ومتطورة وفعالة من حيث التكلفة.
- التركيز على العملاء: يمكن للأعمال الناجحة أن تكون موجهة نحو العملاء من خلال فهم احتياجات العملاء وتلبيتها.
- القياس والتقييم: يجب على الأعمال الناجحة قياس وتقييم أدائها وعملياتها التجارية بشكل مستمر وإجراء التحسينات.
- الأخلاق: يجب على العمل الناجح أن يتبنى ويطبق القيم الأخلاقية. (Al Darmaki & Khairunneezam, 2021, P 30)

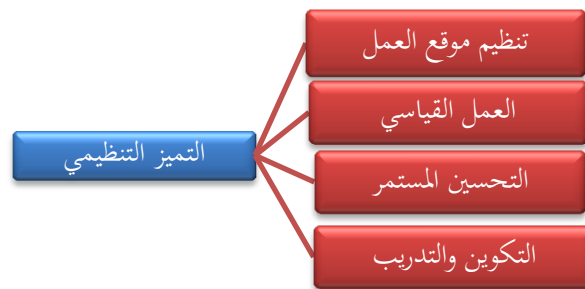
4.3.2. تحديات التميز التنظيمي

- يمكن استخلاص التحديات في التميز التنظيمي الأكثر شيوعاً فيما يلي:
- الخلافات بين المديرين التنفيذيين والموظفين: قد تكون هناك خلافات بين المديرين التنفيذيين والموظفين حول الاستراتيجيات والأهداف اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها، هذه الخلافات يمكن أن تؤدي إلى تعقيد عملية التميز التنظيمي.
 - نقص الموارد: إن نقص الموارد اللازمة للتميز التنظيمي، مثل البنية التحتية التكنولوجية وبرامج التدريب والتطوير، يمكن أن يجعل من الصعب زيادة كفاءة المنظمة.
 - تحفيز الموظفين: يعد تحفيز الموظفين عاملاً مهماً للتميز التنظيمي. ومع ذلك، فإن انخفاض تحفيز الموظفين يمكن أن يؤدي إلى تعقيد عملية التميز التنظيمي. ولذلك، يجب على الشركات توفير الفرص والمكافآت والحوافز اللازمة لزيادة تحفيز الموظفين.
 - مقاومة التغيير: لتحقيق التميز التنظيمي، يجب أن تكون الشركات منفتحة باستمرار على التغيير والتحسين. ومع ذلك، فإن مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى تعقيد عملية التميز التنظيمي.
 - مشاكل الاتصال: يتطلب التميز التنظيمي التواصل الجيد بين الشركات. ومع ذلك، فإن مشاكل الاتصال في الشركات يمكن أن تؤدي إلى تعقيد عملية التميز التنظيمي. (Al Darmaki & Khairunneezam, 2021, P 30)

3- الإطار المنهجي للدراسة

1.3. نموذج الدراسة

الشكل رقم 03: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

2.3. منهج الدراسة:

انطلاقاً من القاعدة المنهجية التي تؤكد أن طبيعة الدراسة هي التي تحدد طبيعة المنهج المستخدم فقد تم استخدام المنهج الوصفي، كونه يساعد على وصف الظاهرة التنظيمية المدروسة حيث يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة بكل دقة وموضوعية وتفسيرها مما في الواقع وتقوم بجمع المعلومات الكافية عنها ثم يحاول معرفة العلاقة الموجودة بينهما وبين الظواهر الأخرى.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل (أساتذة وإداريين) والمقدد عددهم بـ 2093 موزعة كالتالي 1282 أستاذ و 811 موظف إداري. وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، حيث تم اختيار نسبة 10% من إجمالي المجتمع:

$$1282 \times 10/100 = 128 \text{ أستاذ}$$

$$811 \times 10/100 = 81 \text{ إداري}$$

وبهذا تصبح عينة الدراسة 209 مبحوث.

4.3. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى محورين، المحور الأول خاص بمتغير الإدارة الرشيدة أما المحور الثاني فخاص بمتغير التابع المتميز التنظيمي، ومن أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وذلك على النحو التالي: خيار غير موافق بشدة أعطي له درجة واحدة، خيار غير موافق أعطي له درجتان، خيار "محايد" أعطي له ثلاث درجات خيار "موافق" أعطي له أربع درجات وأخيراً خيار موافق بشدة أعطي له خمس درجات. كما تم تحديد فئات سلم ليكرت الخماسي ودلالاتها، من خلال حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الفئة، أي (0.80=4/5)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1.80=1+0.8) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	مستوى منخفض جداً
2	غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض
3	محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط
4	موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مستوى مرتفع
5	موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مستوى مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

وتم حساب ثبات فقرات الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: معامل ألفا كرونباخ بجميع أبعاده

ألفا كرونباخ	العبارات	أبعاد
0.789	5	أبعاد الإدارة الرشيدة
0.815	5	تنظيم موقع العمل
0.882	4	العمل القياسي
0.926	4	التحسين المستمر
0.853	18	التدريب والتكوين
0.986	16	محور الإدارة الرشيدة
		محور التميز التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

أظهرت البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن جميع متغيرات الدراسة الأساسية حصلت على معدل ثبات مقبول، حيث تراوح معدل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة من (0.789-0.985)، مما يدل على دقة وثبات فقرات الاستبيان. ويظهر معامل الصدق أن المقياس قادر على قياس ما تم تطويره لقياسه، حيث تتراوح قيمة معامل الصدق لجميع الأبعاد من (0.853-0.986).

4.3. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل معرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معاملي الإلتواء والتفرطح، كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح نتائج اختبار معاملي الإلتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفرطح
أبعاد الإدارة الرشيدة	0.286	-0.398
تنظيم موقع العمل	0.338	0.007
العمل القياسي	0.379	0.585
التحسين المستمر	0.270	-0.284
التدريب والتكوين	0.254	0.226
محور التميز التنظيمي		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول يتضح أن معامل الإلتواء محصور بين 0.258-0.378 وهي أقل تماماً من 3، كما أن قيم معامل التفرطح محصورة بين -0.398 و 0.585 وأقل تماماً من 20، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تخضع

للتوزيع الطبيعي، لأن معامل الإلتواء محصور بين $[-3, +3]$ ومعامل التفرطح كما سبق الذكر أقل من 20، وعليه فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

4- نتائج على الدراسة

1.4. اختبار الفرضيات الفرعية

تم اعتماد اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعد الإدارة الرشيدة (تنظيم مواقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، التدريب والتكوين) على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار المتعددة

النموذج	المعاملات غير نمطية		المعاملات النمطية		قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	BETA			
الثابت Constant	0.69	0.78	-		0.883	0.378
تنظيم مواقع العمل	0.321	0.42	0.325		0.902	0.035
العمل القياسي	0.372	0.42	0.327		0.910	0.000
التحسين المستمر	0.126	0.30	0.153		4.151	0.000
التدريب والتكوين	0.252	0.36	0.277		6.914	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن:

-لبعد تنظيم مواقع العمل أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى لأن مستوى الدلالة 0.035 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه فالفرضية الأولى والتي تنص على: لبعد تنظيم موقع العمل أثر إيجابي على التميز بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل "مقبولة"

-لبعد العمل القياسي أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى لأن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه فالفرضية الثانية والتي تنص على: لبعد العمل القياسي أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل "مقبولة"

-لبعد التحسين المستمر أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى لأن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

وعليه فالفرضية الثالثة والتي تنص على: لبعد تأثير التحسين المستمر أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل "مقبولة"

-لبعد التدريب والتكوين أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي لأن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05.
وعليه فالفرضية الرابعة والتي تنص على: لبعد التدريب والتكوين أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل "مقبولة".

2.4. اختبار الفرضية الرئيسية

تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد من أجل اختبار صدق الفرضية الرئيسية التي تنص على: للإدارة الرشيقة أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل

الجدول رقم 05: اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
1	الانحدار	5	32.585	180.559	0.000	0.662	0.815
	الخطأ المتبقي	465	0.181	-	-	-	-
	المجموع	470	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

بناء على نتائج الموضحة في الجدول تم التأكد من صدق الفرضية، أي أن الإدارة الرشيقة تؤثر بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة $F=0.000$ وهو أقل تماما من 0.05، وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية، كما بلغة قيمة معامل الارتباط $R=0.815$ مما يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.662 وهذا يعني أن 66.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع (التميز التنظيمي) مفسر بالتغير في أبعاد الإدارة الرشيقة (تنظيم مواقع العمل، العمل القياسي، التحسين المستمر، التدريب والتكوين)، وأن 43.8% راجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج.
وتأسيسا لذلك، يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "تأثر الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل تأثر الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل "مقبولة".

3.4. مناقشة نتائج الدراسة

بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فهي تتمثل أساسا في التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والخاصة بأن الإدارة الرشيقة لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي، وهذا ما أثبتته الفرضيات الفرعية، حيث أن الفرضية الفرعية الأولى قد أثبتت بأن بعد تنظيم موقع العمل له أثر إيجابي على التميز بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، ونفس الشيء أكدته الفرضية الثانية ولو بشكل جزئي على أن لبعد العمل القياسي أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، والذي يتوافق مع دراسة من Lamiaa Bezzaze وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات التي تم

تحليلها. وقد أتاح تحليل نتائج الدراسة إثبات أن اعتماد الإدارة الهزيلة، لجميع الدراسات التي تم تحليلها، يسمح للمنظمات بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والأداء التنظيمي. ومع ذلك، يجب ضمان الالتزام المستمر بعجلة التحسين،. بالإضافة إلى ذلك نجد بأن الفرضية الثالثة قد أثبتت بأن لبعء تأثير التحسين المستمر أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، وهي تتوافق مع دراسة Fatemeh Heydari Amin حيث أظهرت نتائج البحث أن الرشاقة التنظيمية تتكون من أربعة أبعاد (الاستجابة، والمرونة، والتغيير، وإدارة الأداء) نتيجة يمكن للمديرين والمسؤولين، من خلال دمج استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الاستراتيجيات التنظيمية، وخلق رؤية مشتركة، وتعزيز التأزر الفكري، وتبني أفكار جديدة، تعزيز التميز التنظيمي بين أعضاء المنظمة واتخاذ خطوات نحو خفة الحركة التنظيمية. ناهيك عن الفرضية الرابعة التي أكدت على أن لبعء التدريب والتكوين أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، هذا وقد أظهرت الدراسة أن التميز التنظيمي يلعب دور كبير في المؤسسة وهذا ما يتوافق مع دراسة Sharifa Aldarmaki التي أكدت على أن أن أبعاد التميز التنظيمي لديها القدرة على التأثير بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، فإنها تشير أيضاً إلى أنه لم يكن لها بعد تأثير إيجابي على بعض عوامل الأداء التنظيمي

وتأسيساً لذلك، فقد أثبتت الدراسة الإمبريقية الإدارة الرشيقة لها أثر إيجابي على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وهذا من خلال إجابة المستقصين أي نعم تحقق الإدارة الرشيقة التميز التنظيمي، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من Olivier Fanny و Fatma Zohra Chaib و Aissa Rouabhia، حيث أكدت الدراستين على الدور الفعال للإدارة الرشيقة في مؤسسات.

وانطلاقاً من نتائج هذه الدراسة تم الحصول على مساهمة نظرية. قليلاً ما تم فحص تأثير الإدارة الرشيقة على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي الأدبيات السابقة. وتعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث التأثير المباشر. كانت معظم الدراسات السابقة تتم في مؤسسات ذات طابع إقتصادي أكثر من القطاع العمومي الخدماتي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن النتيجة لها أيضاً العديد من الآثار العملية. وسيعمل على زيادة الوعي بين الممارسين وصناع القرار في مؤسسات العالي حول أهمية تبني الإدارة الرشيقة في مؤسساتهم لتحقيق التميز المطلوب.

5-الخلاصة

وفي الختام، يمكن القول بأن الإدارة الرشيقة أكثر من مجرد أداة، كونها انفصال عن النماذج التقليدية. فمن خلال تبني مجموعة من الآليات والأدوات التي تميز أسلوب الإدارة الرشيقة يعطى للمؤسسة حلولاً جذرية تمكنها من التقليل إلى حد كبير في مختلف أشكال الهدر سواء للوقت أو الجهد. فتنفيذ الإدارة الرشيقة في مؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم بشكل خاص يعد ثورة ولكن يجب على هذه المؤسسات أن تكون على دراية كافية بهذا الأسلوب وترحب به بأذرع مفتوحة. الأمر الذي يستدعي على صناع القرار بهذه المؤسسات الاستمرار في التوفيق بين مختلف وظائف المؤسسة المالية، الثقافية والتنظيمية، مما يخلق طريق حقيقي نحو التحسين المستمر وخفض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح، وتحقيق التميز المطلوب والحفاظ على أفضليتها. حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأثر الإدارة الرشيقة بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
- لبعء تنظيم موقع العمل أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
- لبعء العمل القياسي أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
- لبعء تأثير التحسين المستمر أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.
- لبعء التدريب والتكوين أثر إيجابي على التميز التنظيمي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل.

- وفي ضوء ما سبق تم اقتراح جملة من الاقتراحات نذكر منها:
- ضرورة تعزيز استخدام أسلوب الإدارة الرشيقة لما لها من أهمية في تحقيق التميز التنظيمي.
 - ضرورة نشر ثقافة الضياع من الأنشطة والتحسين المستمر بين الموظفين.
 - التقليل من استعمال الأساليب الكلاسيكية في الإدارة واعتماد الأساليب الحديثة من أجل الوصول إلى التميز والتفوق.
 - زيادة الاهتمام والتوسيع في تطبيق متطلبات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح عناصر التميز التنظيمي.
 - زيادة برامج التدريب والتكوين للموظفين لما لها من أهمية في زيادة الرصيد المعرفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي، وكذا الرفع من قدراتهم ومهاراتهم وتشجيعهم لتوجه نحو التميز.
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول كيفية تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة من أجل تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع:

الحمر، آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد، (2016). مستوى تطبيق ممكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

Ade Asefeso (2014), Lean Management, Aa Global Sourcing Ltd, Uk.

Aissa Rouabhia, Fatma Zohra Chaib(2014). L'agilité Facteur De Synergie Gagnante Vers L'excellence Opérationnelle, Revue Dirassat Iqtissadiya, Volume 10.

Edward Arnheiter and John Maleyeff(2005). The Intégration of Lean Management and Six Sigma, The Tqm Magazine, Vol17, N°1, Emerald Group Publishing Limited, Usa.

Fatemeh Heydari Amin, Farideh Ahmedinejad, Nazia Sadat Naseri(2023). Identification Of Organizational Excellence Dimensions with An Organizational Agility Approach in The Department of Education of Sistan And Baluchestan Province, Iranian Evolutionary And Educational Psychology Journal, Vol. 5, No. 2.

Hassan Saleh Al-Dhaafri, Abdullah Kaid Al-Swidi2 & Ali Ali Al-Ans(2016). Organizational Excellence as The Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2; Published by Canadian Center of Science and Education.

Khalida Mohammed Belkebir, Medani Fatma Zohra(2018). Le Lean Management Une Nouvelle Approche Pour Le Developpement De L'organisation, Le Colloque National Sur: «Le Lean Management Et La Fonction Sociale Dans L'entreprise, Université De Tlemcen.

Lamiaa Bezzaze (2015). Analyse De L'impact Du Lean Management Sur La Performance Desorganisations, Mémoire Présenté A L'université Du Québec A Chicoutimi En Vue De L'obtention Du Grade De Maître Ès Sciences En Gestion Des Organisations Profil Scientifique, Canada.

Mukire Dayf Allah (2020). The Role of Agile Management the Quality of The Outputs Isurnal Of Al Quds Opem University of Educational Article 07 N: 29.

Nermeen.A.Ahmed, Ebtesam.S.Ahmed And Zienab.I.Ismail(2023). Organizational Excellence and Its Relation to Human Resources Management as Perceived by Academic Teaching Staff. Benha Journal of Applied Sciences (Bjas) Print: Issn 2356–9751 Vol 8 .Issue 4.

- Olivier Fanny (2009). L'approch Lean Methodes Et Outils Apliqués Aux Ateliers De Production Pharmaceutique, These Présentée Pour L'obtention Du Titre De Docteur En Pharmacie Deplome D'etat, Faculté De Pharmacie, Univrsité Joseph Fourier, France.
- Sharifa Aldarmaki (2023). Effect of Organizational Excellence on Factors of Organizational Performance in Dubai Freezones, European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume02 & Issue 2.
- Sultan Saif Ali Al Darmaki1 & Khairunneezam Mohd Noor (2021). Organizational Excellence and Its Role in Achieving the Competitive Advantage of Abu Dhabi University: Applied Study to The Faculties of Abu Dhabi University. Perdana: International Journal of Academic Research (Social Sciences & Humanities) Vol 12. No 1.
- T Melton (2005). The Bnifits of Lean Manufacturing What Lean Thinking Has Offer the Process Industries, Institute on Of Chemical Engineers, Vol 0263-8762, Uk.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حنان بوشلاغم (2025) الإدارة الرشيقة والتميز التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 17(العدد 2)، الجزائر : جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 38-53.