

## متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن) إعداد

محمد عبد العال محمد مصطفى  
معلم أول لغة عربية-إدارة شرق الفيوم التعليمية

### إشراف

د/ ناصر شعبان علي طلبة / د/ إيمان حمدي رجب زهران  
مدرس أصول التربية / أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم  
(كلية التربية - جامعة الفيوم) / (كلية التربية - جامعة الفيوم)

### مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي الوقوف على متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، في ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي؛ كونه يساعد على فهم الظاهرة قيد البحث، من خلال مراجعة أدبيات الإدارة في هذا المجال، وجمع البيانات والمعلومات عنها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تفسير تلك الظاهرة، ووصفها، وتحليلها، وتوضيح خصائصها، ومعالجتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، توصل هذا البحث إلى عدة نتائج من أبرزها، وجود تأثير لثقافة الإدارات التعليمية في تطبيق مدخل التحسين المستمر (كايزن) بها، (سلامة، 2019) كما أن هذا المدخل يدعم التمكين الإداري

لليادات التعليمية، من خلال توفير عدة متطلبات، منها تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية تجاه تقبل التغيير، (على، 2022، 487-588)، ودعم القيادات الإدارية والتزامهم، وإعادة الهيكلة التنظيمية، والاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات، وإعادة النظر في أنظمة الإدارة ونظم المعلومات والاتصالات، وتكييف نظم الترقية والتقدير وكذلك تعديل معايير الأداء والحوافز، (السلمي، 2016)، ويعد ذلك من العوامل الأساسية للتحسين المستمر (كايزن)، التي تعمل على تمكين القيادات بالإدارات التعليمية، وبناء على هذه النتائج، قدم البحث مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- إجراء دراسات مستقبلية حول منهجية كايزن وتأثيرها في تطوير أداء قيادات مراحل التعليم المختلفة، وتمكينهم إدارياً.

2- نشر ثقافة التحسين المستمر الداعمة للتمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية، وتبنيها في الإدارات التعليمية، مع وجود نظام تدريبي يؤهل العاملين لفهم هذه المنهجية.

**الكلمات المفتاحية (التمكين الإداري، الإدارة التعليمية، القيادة، مدخل التحسين المستمر (كايزن))**

### Abstract

The present study aimed to identify the requirements of administrative empowerment of the leaders of the educational departments in Fayoum Governorate, in the light of the continuous improvement approach (KAIZEN). The researcher relied on the descriptive approach. It helps to understand the phenomenon under study, by reviewing management literature in this field, collecting data and information about it. This is in addition to reaching conclusions that contribute to explaining, describing, analyzing that phenomenon, clarifying its characteristics, and addressing it to achieve the desired goals.

By reviewing previous studies, this study reached several results, the most prominent of which is the existence of an influence of the culture of educational administrations in applying the continuous improvement approach (KAIZEN) in them, (Salamah, 2019). This approach also supports the administrative empowerment of educational leaders, by providing several requirements. These include changing the prevailing organizational culture in educational institutions towards accepting change (Ali, 2022, 487-588), supporting administrative leaders and their commitment, organizational restructuring, paying attention to human resources and building competencies, reviewing management systems, information and communication systems. This is in addition to adapting promotion and appreciation systems as well as modifying performance standards and incentives, (Al Salmi, 2016). This is one of the main factors for continuous improvement (KAIZEN), which works to empower leaders in educational departments, and based on these results, the research presented a set of recommendations, the most important of which are:

1- Conducting future studies on the KAIZEN methodology and its impact on developing the performance of leaders of the various stages of education, and empowering them administratively.

2- Spreading a culture of continuous improvement that supports administrative empowerment in educational institutions, and adopting it in educational departments, with the existence of a training system that qualifies workers to understand this methodology.

**Keywords:** (*Administrative Empowerment, Educational Administration, Leadership, Continuous Improvement Approach (KAIZEN)*)

## المقدمة

تواجه الإدارات التعليمية، مجموعة من المشكلات والتحديات، التي تمثل عائقاً أمام التطوير والتحديث المستمر، ومنها وجود هياكل تنظيمية هرمية تتميز بالبيروقراطية والمركزية الشديدة، وكذلك قلة المهارات لدى بعض القيادات التربوية من حيث المعرفة بالإتجاهات الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى ضعف صياغة اللوائح والقوانين، والحرفية الزائدة في تطبيقها، وقلة المرونة في التعامل معها، وكذلك ضعف قدرة العاملين على استخدام التكنولوجيا، والإدارة الإلكترونية، كل هذا أدى إلى نقص كفاءة وفاعلية هذه الإدارات في تحقيق أهدافها. (موسى، 2021، 45) وهذا ما أكدته دراسة (سليمان، 2019، 245)، ودراسة (مغاوري، 2016)، وكذلك دراسة (سلامة، 2019).

لذلك أصبح تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة أمراً ضرورياً لجعل المؤسسات التربوية أكثر استقراراً، مما يفرض ضرورة التخطيط الواعي، واكتشاف جوانب الضعف والقصور ومعوقات التحسين والتعامل معها، والانتقال من الطرق التقليدية في التعامل مع المواقف والمعوقات، كما يحدث في الإدارة البيروقراطية، إلى طرق أكثر تطوراً، وابداعاً، (خليل، 2014، 181).

ويشير الواقع إلى ضعف أساليب ووسائل التحسين والتطوير بالإدارات التعليمية بسبب قلة الكوادر القيادية القادرة على تفعيل الإدارة الذاتية، واللامركزية، وأيضاً ضعف الوعي لدى بعض القيادات التعليمية، بأهداف التمكين الإداري وأهميته، وذلك رغم خطاب وزارة التربية والتعليم، وتوجهها الرسمي والمعلن، نحو التمكين واللامركزية، في إدارة النظام التعليمي، (عثمان، 2013، 243)، وهذا ما توصلت إليه أيضاً دراسة (شفيق، 2011)، ودراسة (علام، 2014)، ومن ثم يتوجب على الإدارات التعليمية تنمية وتطوير كفاءاتها البشرية، من خلال استخدام مداخل إدارية حديثة، كمدخل كايزن للتحسين المستمر، لكي تتوافق مع هذا التطور السريع

والمستمر، ولا سيما أن هذا المدخل (كايزن)، يعد فكرة رائدة في التطوير والتحديث، للتخلص من الهدر في العمليات داخل الإدارات التعليمية، حيث يقوم على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر، من خلال خطوات بسيطة، لها أثرها الكبير في المستقبل، فكل عمل يُنفذ يمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأن تحتوي على هدر ما، سواء كان ماديًا، أو معنويًا، أو فكريًا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسب قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية الإدارية، والعملاء المستفيدين. ( عمر، 2017، ص 29)

وتعد منهجية كايزن التي أفرزتها الحركة التقدمية في اليابان في مجال الإدارة، من أفضل الأساليب الإدارية التي ركزت على تحسين أداء المؤسسة اعتمادًا على مبدأ التحسين المستمر للأداء، حيث تعتمد مبادئها على عدد من الإستراتيجيات مثل تحديد قواعد العمل، والقضاء على الهدر سواء في الموارد المالية، أو الوقت المستخدم في انجاز الأهداف، ونظام المقترحات، وهو مشاركة المرؤسين في صنع القرارات ومناقشة مقترحاتهم والأخذ بها، بما يتناسب مع مصلحة العمل، وهذه الإستراتيجيات ليست منفصلة في الواقع وإنما تطبق كنظام متكامل بحيث تتداخل معًا وتستخدم بحسب الحاجة إليها. (Imai, 2015,24)

وتمثل قيادات الإدارات التعليمية أهم العناصر الموجودة بالمؤسسات التربوية، حيث أنها المعنية بالتطوير وهي أحد الركائز؛ لتحقيق جودة الأداء، وتحسين منظومة التعليم، وذلك بتنفيذ استراتيجيات إدارية جديدة، يمكن من خلالها تطوير التعليم، وتحقيق معايير جودة الإدارة التعليمية، (أفندي، 2003، 26)، وذلك لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، ولكي تتمكن قيادات الإدارات التعليمية من تطوير وتحسين أداءها بصفة مستمرة، لا بد من تمكينهم بمنحهم السلطة والاستقلالية في القرارات، وتحفيزهم للقيام بمهامهم الادارية، والعمل في فريق. (خليل، 2014، 179-183)؛ ولذلك فإن التمكين الإداري والتحسين المستمر من المداخل الإدارية، التي تجمع بين الأساليب

المختلفة من اللامركزية والجودة الشاملة، والتفويض وتخصيص العمل والتدريب والمشاركة في صنع القرار.

كما أن التمكين الإداري يمثل استراتيجية إدارية تعمل على تحويل المنظمة التعليمية من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، التي تقوم بأداء مهامها باستقلالية تامة، دون تدخل من الإدارة العليا في عملها بل تدعمها في تحقيق أهدافها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وإمدادها بالمعلومات اللازمة، وتفويض الصلاحيات للقيام بمسؤولياتها. (أفندي، 2003، ص10)

كذلك يمثل التمكين الإداري ضرورة من الضروريات للمنظمات، التي تسعى للحصول على أفضل النتائج والأهداف المرجوة ولا سيما أن المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي تحتاج إلى صياغة وتطوير رؤيتها التنظيمية التي تمكنها من إنجاز الأعمال بكفاءة وسرعة عالية. (حسين، 2011، ص41)

وبناء عليه يمكن القول بأن مدخل التحسين المستمر (منهجية كايزن) الذي يعتمد في الأساس على الإدارة الذاتية يستطيع أن يحقق للمنظمة تنافسياتها، من خلال فرق العمل المحفزة والممكنة، وهذا ما دعا إلى دراسة متطلبات تحقيق التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، على ضوء هذا المدخل من خلال استقراء الأدبيات النظرية في هذا المجال.

#### أولاً: الدراسات السابقة

من خلال مراجعة أدبيات الإدارة، والدراسات السابقة في هذا المجال، يتضح أن موضوع التمكين الإداري، والتحسين المستمر، من الموضوعات الرئيسية في أدبيات الإدارة بصورة عامة والإدارة التعليمية بصورة خاصة، حيث يوجد العديد من البحوث، التي تناولت موضوع التمكين الإداري لقيادات التعليم، ودوره في المؤسسات التعليمية، من زوايا مختلفة، فدراسة (شفيق، 2011) سعت إلى معرفة التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومبرراته، ومتطلباته، وإمكانية تطبيقه، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أحد أدواته في جمع البيانات، وهي استبانة، طبقت على عينه من مجتمع الدراسة، بلغت (518) من مديري المدارس وفئات التربويين والأخصائيين والإداريين، وتوصلت الدراسة لنتائج هامة منها توافر الخصائص الشخصية في العاملين، والتي تؤهلهم للتمكين، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي، أي أن التمكين يؤدي إلى الرضا الوظيفي، وبناء الثقة داخل المؤسسة.

وبالنظر إلى نتائج هذه الدراسة يتضح أهمية التمكين الإداري في رفع كفاءة أداء القيادات بالمؤسسات التعليمية، ولكي يتحقق ذلك لابد من الاتجاه نحو مدخل التحسين المستمر (كايزن) الذي يعد أحد أهم المداخل الإدارية التي يمكن من خلالها تحقيق متطلبات التمكين الإداري، حيث تعمل منهجية كايزن على تطوير أداء القيادات التربوية، وفق عدة مبادئ منها تقليل الهدر في كل من زمن التشغيل والتكلفة والمساحة المستخدمة للعمل وزيادة الكفاءة والتحسين الملموس في معنويات العاملين وتوفير الديمقراطية في العمل ومشاركة جميع الأفراد في صنع القرارات، وتحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، (السلمي، 2016، 7)، كما أكدت دراسة (علام، 2014)، التي طبقت في محافظة القليوبية على عينه عشوائية حجمها (300) فرد من العاملين التابعين لمديرية التربية والتعليم، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين بالتربية والتعليم، والرضا الوظيفي لهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد التمكين وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين، إلا أنها توصلت لبعض المعوقات التي تحول دون حدوث التمكين الإداري منها، المحسوبية والمجاملة في الترقيات، وكذلك ضعف ثقافة التمكين لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية، كذلك أوضحت دراسة (مواجدة، 2014) أن للتمكين الإداري أثر إيجابي واضح في تحقيق الأداء التنظيمي من منظور استراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى بمديريات التربية والتعليم، حيث

طبقت الدراسة على عينه تم اختيارها بطريقة عشوائية، بلغ عددها (210) فردًا، بنسبة (50%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وتمثلت في مديري ونواب المدراء ورؤساء الأقسام بمديريات التربية والتعليم بمحافظة إقليم الجنوب في الأردن، وتوصلت لنتائج أهمها، وجود أثر إيجابي لتطبيق أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة ، التدريب، الاتصال ، التحفيز) في تحقيق الأداء التنظيمي، ولكي يتحقق هذا لابد من توفير عدة متطلبات منها، توفير الحوافز التشجيعية المادية، والمعنوية، وإيجاد مناخ التحدي بين القيادات التعليمية بالمؤسسة، وإتاحة الفرصة لدعم الأفكار المتجددة والمبدعة في إيجاد طرق لتسهيل الأعمال الحالية وإشباع رغباتهم، والمشاركة في صنع القرارات، والعمل على تحسين الجوانب الإجرائية من سياسات وإجراءات لإنجاز متطلبات العمل، كذلك ضرورة توفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب وتعزيز طرق الاتصال، وإيجاد علاقات تعاونية وتشاركية بين العاملين وبكافة المستويات من خلال قنوات اتصال فعالة بين جميع المستويات، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مغاوري، 2016) حيث هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أبرزها، ضعف اهتمام بعض القيادات بأهمية تطبيق ما يستجد من أساليب إدارية حديثة كالتمكين الإداري، واقتصار تداول المعلومات على مستويات الإدارة العليا، كذلك يوجد علاقة طردية بين تطبيق التمكين الإداري وتحقيق التميز التنظيمي، ومن ثم يمكن القول بأن منهجية كايزن تؤدي إلى التميز التنظيمي من خلال دعمها لمتطلبات التمكين الإداري، كما أن ممارسة التمكين الإداري تحتاج لتوفير عدة متطلبات منها، دعم الإدارة العليا للتمكين وقناعتها بأهميته وجديتها في تطبيقه، تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا، دعم إدارة المؤسسة التعليمية لاستقلالية فرق العمل، اهتمام الإدارة بالتفويض ودعمها الثقة بينها وبين العاملين، أيضًا من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع دراسة (الوراعي، 2018) حيث هدفت الدراسة

التعرف إلى أثر التمكين الإداري على مستوى صراعات العمل داخل المؤسسة التعليمية وتوضيح مفهوم التمكين وإزالة المخاوف من تطبيقه، وأيضًا التعرف إلى معوقات تطبيق التمكين الإداري وعناصره في المؤسسات التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية عددها (124) من مديري الإدارات التعليمية ورؤساء الأقسام ومديري المدارس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها، وجود آراء مختلفة حول التمكين الإداري، من حيث مدى الصلاحيات التي يمكن أن تمنح للعاملين، فهناك من يرى منح قيادات الإدارات التعليمية صلاحيات غير محدودة، وآخرون يرون تحديد الصلاحيات الممنوحة لهم، وكذلك درجة الحرية في المشاركة وإبداء الرأي، ومقدار تفويض السلطة، ومجالاته، وأوضحت نتائج هذه الدراسة وجود اتجاهًا إيجابيًا للتمكين الإداري من خلال توفير مزيد من التفويض والمعلومات فضلًا عن تبادل المعرفة بين أطراف العمل وتعزيز ذلك بمنحهم المكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، وهذا يتحقق باتجاه المؤسسة التعليمية لتطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر، أما من ناحية الدراسات التي تناولت التحسين المستمر (كايزن) فمنها، دراسة (Dyasko, 2012)، حيث هدفت إلى تحديد المرتكزات الأساسية لتوظيف منهجية كايزن للإستفادة من الإمكانيات البشرية لتحقيق التحسين المستمر في المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن مدخل كايزن يعتمد على أربع خطوات هي، التخطيط، وتحديد إجراءات العمل، والتأكد من توفر الإمكانيات البشرية، والمادية، والتنفيذ، كما هدفت دراسة (ابراهيم، 2018) إلى التعرف على دور مدخل التحسين المستمر لقيادات رياض الأطفال في تطوير أدائهم، وما هي أساليب حل مشكلات الإدارة برياض الأطفال في ضوء استراتيجية كايزن اليابانية، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أهمية تطبيق استراتيجية كايزن للتحسين المستمر والتدريجي، لجودة أداء القيادات برياض الأطفال، كما هدفت دراسة (سلامة، 2019، 713) إلى التعرف على الأسس النظرية لمنهجية (كايزن) للتحسين المستمر كفلسفة إدارية تتبناها إدارة

التعليم، وتحديد ملامح تطبيق منهجية كايزن فيها، ورصد واقع إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر، ثم تحديد متطلبات كايزن للتحسين المستمر لتطوير الأداء، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى أهمية تحقيق خطوات إجرائية ضرورية عند إجراء أنشطة (كايزن) للتحسين المستمر، ومنها دراسة إمكانية الإدارات لتطبيق استراتيجيات منهجية (كايزن)، وتحديد مؤشرات محددة من المعايير الفنية، وفهم الأهداف التنظيمية، وكذلك مشاركة الإدارة ودعمها، ومشاركة العاملين، وأيضًا دراسة (على، 2022، 545) حيث هدفت إلى الكشف عن مدى إمكانية دعم عمليات إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء مدخل التحسين المستمر كايزن، وتناولت الدراسة مراجعة الأدبيات حول منهجية كايزن للتحسين المستمر، نشأتها، ومفهومها، وأهدافها وأهميتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأحد أدواتها حيث طبقت على عينة عشوائية حجمها (475) فردًا، وتوصلت لمجموعة نتائج أهمها، أهمية التخطيط للتغيير وفق منهجية كايزن، وكذلك تساعد منهجية كايزن على حل المشكلات التي تواجه التغيير في المؤسسة التعليمية من خلال التقييم والمتابعة المستمرة، حيث تعمل على معالجة المشكلات من موقع العمل، كما هدفت دراسة (Imai, 2007) تعرف أهمية كايزن في الإدارة وتحسين الجودة، وتوصلت لعدة نتائج أبرزها أن نموذج كايزن في الإدارة له أثر إيجابي وكبير في حلّ المشكلات التي تواجه الموظفين والمديرين، وأن العديد من المشاكل يمكن حلها من خلال مشاركة جميع العاملين، ومن خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، يتضح أهمية التحسين المستمر (كايزن)، في توفير متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، من خلال تحقيق مشاركة العاملين واستثمار أفكارهم وخبراتهم، وكذلك العمل في فريق، والتخلص من العشوائية، والتداخل في المسؤوليات، وأيضًا الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل الهدر في القدرات والمتمثل في الفاقد من الخبرات والمعارف والمهارات (العقباوي، 2014، م، ص25)

كما يساعد مدخل التحسين المستمر كايزن في التخلص من الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير نحو الأحسن، والتخلص من العشوائية والتداخل في الأعمال، وتقليل نسبة الأخطاء، وانسيابية تدفق العمليات والأنشطة، وتقليل زمن التشغيل، ووضع الوظائف والأنشطة وبيئة العمل، تحت رقابة يومية مستمرة، وكذلك تغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة والبحث عن الحلول، والعمل بروح الفريق الواحد، وأيضاً الأنضباط الشخصي والمؤسسي وزيادة الكفاءة، وتحقيق مشاركة العاملين واستثمار أفكارهم وخبراتهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (ابو طربوش، 2014، 93)

وتعقيباً على ما تم تناوله وعرضه من دراسات سابقة سواء في مجال التمكين الإداري أو التحسين المستمر (كايزن)، فقد استفاد الباحث منها في تناول الإطار النظرية، وكذلك المنهج الذي استخدمه البحث، لدراسة المشكلة.

#### ثانياً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات التعليمية بشكل عام مجموعة من المشكلات الإدارية، نتيجة بقائها لعقود طويلة، أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، التي تؤدي إلى طول خطوط الاتصال بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وكذلك سرية المعلومات، وقد أصبح ذلك عائقاً أمام طموحات التنمية والإصلاح للنظم التعليمية. (الوراقى، 2018، ص127)

كما تعاني الإدارات التعليمية، على وجه الخصوص، من قصور شديد في أدائها؛ نتيجة عدة أسباب منها، ضعف الكفايات الإدارية لبعض قيادات المؤسسات التعليمية، وكذلك سيطرة النمط الإداري المقتصر على التحكم والضبط، وإصدار التعليمات، والعمل الفردي، بدلاً من المبادأة في التطوير، وتشجيع العمل الجماعي، وتمكين المرؤوسين، وضعف مشاركتهم في صنع القرارات، وكذلك اختيار القيادات التعليمية طبّقاً للأقدمية وليس الكفاءة، وقلة الاهتمام بمبدأ الشفافية والمحاسبية في

النظام التعليمي، وضعف نظم الاتصال وتبادل المعلومات، وكل ذلك أدى إلى إخفاق الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها، (مغاوري، 2016، ص142).

كذلك تعاني الإدارات التعليمية من ضعف الإنتاجية، وسوء جودة الخدمة بشكل مثير للانتباه، وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج، وذلك بالرغم من توافر عناصر المتابعة والتقييم، لكنها تعمل في غياب كامل للتنسيق والتكامل عبر المستويات الإدارية المختلفة، (وزارة التربية والتعليم، 2014، 46-47).

اتسمت إدارات التعليم قبل الجامعي بالضعف في وجود رؤية واضحة وآليات عمل واقعية تشجعها على التحسين المستمر في ممارسة أنشطتها، وكذلك الروتين والنمطية وغياب اللامركزية، أدى إلى ضياع وهدار جهد كبير، دون تحقيق الأهداف المرجوة، وما زال العمل داخل إدارات التعليم قبل الجامعي يؤدي بشكل كبير دون تطوير أو تحسين للخوف من المساءلة القانونية، وينتج عن ذلك التزام جميع الأقسام بالطرق التقليدية المعروفة لديهم، في تأدية عملهم. (سلامة، 2019، 694)

أيضاً يتسم الأداء الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، بالانخفاض الشديد نحو تحقيق الأهداف، وذلك نتيجة ضعف أنظمة الحوافز والمكافآت، ونقص الموارد المالية اللازمة للتطوير، ووجود البيروقراطية والروتين وطول أساليب وإجراءات العمل، أيضاً نقص الكوادر البشرية اللازمة لإحداث عمليات التطوير، وذلك لوجود النمط القيادي التقليدي الذي يتميز بالتسلط والديكتاتورية في العمل. (موسى، 2021)

واستخلاصاً مما سبق يمكن القول بأننا، في حاجة ماسة إلى تطبيق منهجية كايزن لتطوير أداء القيادات التربوية، وتحديد متطلبات التمكين الإداري في ضوءها، لارتباط هذا المفهوم بالتمكين الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية، الذي أصبح ضرورة ملحة الآن لمواجهة المشكلات التي تعيق أداءهم، ولما يحققه من مهارة عالية في تحقيق الأهداف التعليمية، بالسرعة المطلوبة، ومواكبة التقدم التكنولوجي الهائل، والتطور السريع، ولا يحدث ذلك إلا بتوفير متطلباته وذلك من خلال تبني منهجيات التحسين

المستمر ومنها منهجية كايزن، وبناءً عليه يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)؟ ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1 - ما الإطار الفكري للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

2- ما الأسس النظرية لمدخل التحسين المستمر (كايزن) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

3- ما متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وفق مدخل التحسين المستمر (كايزن)؟

**ثالثاً: أهداف البحث** يهدف البحث الحالي إلى:

1- التعرف على الإطار الفكري للتمكين الإداري في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

2- التعرف على الإطار النظري لمدخل التحسين المستمر (كايزن) في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

3- التوصل إلى بعض متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية وفق مدخل التحسين المستمر (كايزن).

**رابعاً: أهمية البحث**

تكمن أهمية هذا البحث، في تناوله لموضوع التحسين المستمر (كايزن)، الذي يمكن من خلاله معالجة وتعديل الممارسات والسلوكيات التي تعيق ممارسة التمكين الإداري للقيادات بالإدارات التعليمية وتنمية أداءهم، وتحد من فرص التجديد والابتكار لديهم، والمتمثلة في الإدارة البيروقراطية، والتقليدية، والعمل الفردي، والعلاقات الإنسانية الضعيفة، والهدر بكل صوره سواء في التكاليف أو في وقت العمل أو

الإسراف في استخدام الموارد البشرية، ويمكن معالجة ذلك عن طريق توفير متطلبات التمكين الإداري، ومنها الاستقلالية، والعمل في فريق، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، و إتاحة الفرص للقيادات بالإدارات التعليمية في الإبداع، حيث أصبح لمدخل التحسين المستمر (كايزن) أثر كبير في معالجة الكثير من المشكلات داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة الإدارات التعليمية، والعمل على رفع القدرات الإدارية لقادتها، ومساعدتهم على مواكبة الاتجاهات والمعارف الإدارية الحديثة.

كذلك فإنّ موضوع التمكين الإداري والتحسين المستمر (كايزن) من الموضوعات التي ترتبط بالعديد من القضايا الإدارية الهامة، مثل اللامركزية، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من القضايا التي قد تتعلق بنجاح الإدارة التعليمية، ومن ثم يساعد البحث الحالي في الوقوف على مفهومي التمكين الإداري والتحسين المستمر (كايزن)، ويلفت نظر الباحثين إلى الاتجاه نحو دراسة هذه الموضوعات، كما أن هذا البحث قد يساعد في تحديد متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

#### خامساً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي يساعد على فهم الظاهرة قيد البحث، من خلال وصفها، وتحليلها، وتوضيح خصائصها، عن طريق الاطلاع على أدبيات الإدارة، والبحث العلمي في هذا المجال، وجمع البيانات والمعلومات عنها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تفسير تلك الظاهرة، ومعالجتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### سادساً: مصطلحات البحث

1- التمكين اصطلاحاً: هو العملية التي يمتلك فيها العاملون قوة اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وحرية الوصول إلى الموارد المتاحة، والمعلومات المتعلقة بعملهم، وحرية الاختيار، ويكون لديهم الشعور الداخلي بأنهم قادرين على التغيير للأفضل من خلال تنمية أدائهم. (David,2009,p.8)

ويعرف إجرائياً بأنه استراتيجية إدارية حديثة يمكن تطبيقها في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، من خلال منح قياداتها الصلاحيات والسلطات الواسعة والمتوازنة، من قبل الإدارة العليا وتحملهم المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإداراتهم، مع توفير كافة المعلومات والموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا ونفسيًا؛ حتى يتمكنوا من تنمية أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

2- القيادة تعرف اصطلاحًا بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين لبذل جهود تتجاوز المستويات العادية من أجل تحقيق الأهداف. (الجبوسي، جاد الله، 2008، ص40)

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الأشخاص والأفراد القائمين على الإدارات التعليمية في محافظة الفيوم.

3- الإدارات التعليمية: هي الإدارات التي تختص بالأشراف على تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا وتقوم بترجمتها في صورة تنفيذية وتخطيطية لتنسيق أعمال الإدارة الدنيا. (العباسي، 2019، ص372)

4-التحسين المستمر(كايزن): هو مصطلح ياباني يعني التحسين المستمر في جميع نواحي المنظمة أو المؤسسة. ( Kurbran,2003,p.2 )

أما إصطلاحاً يعرف على أنه طريقة علمية تعتمد على مراقبة الجودة، بحيث يقوم الأشخاص بمهامهم دون تقصير، وتشير فلسفة كايزن إلى أنه لا ينبغي الاكتفاء بما تم إنجازه وإنما البحث عن مزيد من الإنجاز من خلال التطوير المستمر (Thessal, 2006)

ويعرف اجرائياً بأنه منهجية تتبناها قيادات الادارات التعليمية، تقوم على تنمية الأداء وتحسينه بصفة مستمرة وذلك بهدف تحسين كفاءتها وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة.

**سابعًا: محاور البحث**

**المحور الأول:** الإطار النظري للتمكين الإداري، ويشمل فلسفته، ومفهومه، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

**المحور الثاني:** الأسس النظرية للتحسين المستمر (كايزن).

**المحور الثالث:** متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن)

**المحور الأول: الإطار النظري للتمكين الإداري****أولاً: نشأة التمكين الإداري**

ظهر التمكين الإداري كفلسفة إدارية أو مصطلح إداري، في أدبيات الإدارة، منذ نهاية الثمانينات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين؛ عندما بدأ تداوله في بعض المؤسسات الإدارية في الدول الغربية؛ وذلك كنتيجة للتركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات والمنظمات، واقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة لدي القيادات الإدارية والعاملين بالمنظمات، كي تزداد قدراتهم وكفاءتهم، في أداء المهام المطلوبة منهم، (ابو النصر، 2007، ص74).

ويرجع السبب وراء الاهتمام بالتمكين الإداري؛ هو تحول بنية المنظمات من البيروقراطية إلي التمكين والتعلم، والتي ترى العنصر البشري موردًا أساسيًا تسعى إلي استثماره، واعتباره شريكًا في تحديد الأهداف وإنجازها، ويتم ذلك بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات بشكل مستقل وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة منظماتهم، (المعاني، 2010، ص139).

وقد جاء ظهور مفهوم التمكين الإداري بشكل تدريجي؛ نتيجة التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بصفة عامة، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية، داخل المؤسسة أو خارجها بصفة خاصة، (ملحم، 2009، ص38).

## ثانياً: مفهوم التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري من المفاهيم التي لم تلق اتفاقاً من قبل الباحثين، في مجال الإدارة، ويرجع ذلك لعدة أسباب من أهمها حداثة الدراسات التي اهتمت بمفهوم التمكين، وخاصة الدراسات الإمبريقية، حيث يري البعض أن هذه الدراسات لازالت في مراحلها الأولى، كذلك فإن تعدد المداخل التي تطرقت إلى دراسة التمكين والتي تتمثل في المدخل الهيكلي الذي يركز على إعادة توزيع السلطة، وتفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا؛ لاتخاذ القرارات، وأيضاً المدخل السيكلوجي الذي يركز علي العمليات الداخلية للفرد، والتي تشعره بالتمكين، والمدخل القيادي الذي يركز على سلوكيات القيادة، كذلك أختلف مستويات دراسة التمكين، فهناك من أهتم بدراسة التمكين علي المستوي الجزئي من خلال التركيز علي الحالة النفسية للفرد ودور التمكين في توليد الدافعية الذاتية، وهناك من تناول التمكين علي المستوي الكلي من خلال التركيز علي ما يعرف بمناخ التمكين، ودور الهياكل التنظيمية والسياسات والممارسات الإدارية، باعتبارها متغيرات تؤثر بدرجة كبيرة في شعور العاملين بالتمكين علي اختلاف مستوياتهم الوظيفية، كما أن تعدد العلوم التي تناولت دراسة مفهوم التمكين، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم السياسة، وعلم الإدارة والتنظيم، وغيرها من العلوم وكلّ له مفاهيمه ونظرياته العلمية، ومناهجه البحثية في الدراسة قد انعكس علي مفهوم التمكين وتعدد الآراء حوله. (الحبسية، 2015، 463)

وتعليقاً على ما سبق يعزى اختلاف الآراء حول مفهوم التمكين الإداري بسبب

أنه من المفاهيم القابلة للتحليل والتشخيص العلمي، والتي تشمل علي العديد من الممارسات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتمكين القيادات، ومنها اللامركزية، والإدارة التشاركية، وتفويض السلطة، والمحاسبية، وغيرها من الممارسات التي تختلف في استخداماتها بين كل من المديرين والأكاديميين، وهذا ما يسهم في اختلاف تفسير كل منهما لمفهوم التمكين وتعدد التعريفات التي قدمت له.

وبالرغم من صعوبة وضع تعريف محدد للتمكين الإداري إلا أنه عُرف بأنه استراتيجية إدارية تقوم علي منح القيادات التعليمية الاستقلالية والثقة والسلطة لاتخاذ القرارات المناسبة لهم علي المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر مساعدة علي ذلك.(العمرى، 2011، 469)، وعرفه آخرون بأنه عبارة عن مجموعة الفرص التي تتوافر للفرد من أجل الوصول إلي تحقيق الاستقلالية والاختيار والمسئولية والمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة(Kelly, 2012, p. 416) ويعرف كذلك بأنه تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية وخصوصاً تلك التي تحد من حرية التصرف.(عريقات، 2011، 15-16)

وبناء عليه يتضح وجود العديد من التعريفات للتمكين الإداري، التي تتميز بالتنوع والاختلاف بين المتخصصين، نظرًا لاختلاف طبيعته التي تتميز بالتعدد، لكن بالرغم من ذلك يلاحظ أن معظمها أتفق على أن التمكين الإداري يعمل على إعطاء العاملين الثقة والمهارة والسلطة وتنمية السلوك الإبداعي والعمل الجماعي مما يساعد على التميز والتحسين في الأداء المؤسسي، وبالتالي يوجد علاقة متبادلة بين التمكين الإداري والتحسين المستمر للمؤسسة التعليمية حيث أن التحسين المستمر يساعد على التمكين الإداري للقيادات التعليمية من خلال إتاحة الفرصة لهم، لبذل الجهود الكبيرة للنهوض بمؤسستهم التعليمية وتحقيق أهدافها، لما يوفره من سلطة وصلاحيات كاملة لصنع واتخاذ القرارات، كما أن التحسين يدعم التمكين الإداري من خلال تنمية الأداء ورفع المهارات والقدرات الإدارية الفعالة.

### ثالثاً: فلسفة التمكين الإداري

تقوم فلسفة التمكين الإداري على التقليل من المركزية وإطلاق الحرية للمستويات الإدارية المختلفة، في المؤسسات التعليمية، للإبداع واتخاذ القرار حسب ما يتطلبه الموقف الإداري، كما تستند أيضاً على فكرة المشاركة والانفتاح الإداري، بين المؤسسات التعليمية المختلفة، لتبادل الخبرات، وتشجيع العاملين على تحمل

المسئولية الشخصية، وكذلك تتجه فلسفة التمكين الإداري إلى نقل مُراقب ومحسُوب للسلطة المفوضة، من الإدارة العليا إلى قيادات الإدارات التعليمية، ومنح العاملين صلاحيات وضع الأهداف واتخاذ القرارات التي تتعلق بالإنجاز، وتحقيق الاستقلالية، وإظهار ملكات الاجتهاد والابتكار وحرية التصرف، والتزويد بالمعلومات والمساهمة الكاملة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة ومنظومة إدارية متناغمة ومنسجمة (الشبراوي، 2016، 187).

وتعتمد فلسفة التمكين الإداري، على توزيع القوى والسلطة، والموارد المادية والبشرية، بشكل يتناسب مع المهام المطلوب انجازها، حيث تعمل عدالة التوزيع على خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين وتتمى لديهم الرغبة في انجاز المطلوب منهم بدقة وإتقان، وفلسفة التمكين الإداري تستند أيضًا إلى مشاركة القيادات في صنع القرارات، والاهتمام بالقدرات والإمكانيات الوظيفية والعمل على توسيع نطاق التفويض، وإشراكهم بالعملية الوظيفية من أجل تعزيز سمعة المنظمة التعليمية، وبما يتلاءم مع مستواها التربوي؛ لتحقيق الهدف المطلوب منها، حيث تؤدي عملية صنع القرار الجماعي داخل المؤسسة التعليمية إلى نتائج أفضل من العمليات الفردية، والقدرة على تحديد الأهداف ومواجهة المشكلات التي تعيق تحقيقها، وتعمل على زيادة مستويات التواصل مع العاملين، كما تنكي الدافعية الذاتية لديهم، وتزيد من قدرتهم على تقبل القرارات وتنفيذها، وتتبنى فلسفة التمكين كذلك الاعتماد على معيار الكفاءة والمعرفة والخبرة في اختيار رؤساء العمل، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يرفع مستوى أداء العاملين من خلال الاحترام المتبادل والشعور بالمسئولية وبث روح الولاء والانتماء للمؤسسة. (حسين، 2012، ص15)

## رابعاً: التمكين الإداري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى

يتداخل التمكين الإداري مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالتفويض، والإدارة التشاركية، والإثراء الوظيفي، لكن بالرغم من ذلك يوجد فرق بينه وبين هذه المصطلحات، يمكن توضيحه في النقاط التالية:

### 1- التمكين الإداري وتفويض السلطة

يقصد بالتفويض العملية التي تقوم فيها قيادات الإدارة العليا بإعطاء جزءاً من سلطاتها لقيادات الإدارات التعليمية الذين يعملون تحت رئاستها، بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال، وضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج، فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى ( الشبراوي، 2016، ص188)، وبالتالي تفويض السلطة لا يعني التخلص منها أو التنازل عنها، وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض بأي وقت وتفويضه لآخرين ولا يعفي المدير من المسؤولية ويبقى مسؤولاً أمام الإدارة العليا عن كفاءة الأنشطة الموكلة إليه وفعاليتها ( آل ناجي ، 2013، ص 208).

على الجانب الآخر يُعد التمكين الإداري أكثر ثراءً من التفويض؛ حيث تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وللآخرين إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف. (الوادي، 2012، 45-46)

وبالمقارنة بين مفهومي التفويض، والتمكين الإداري، يتضح أن هناك فرق بين المفهومين، ففي التمكين يتاح الفرصة للمرؤوسين ليقدروا الموقف الإداري ويقرروا الصلاحيات اللازمة لهم، أما في التفويض فيتم نقل جزء من صلاحيات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، دون تقدير الموقف الإداري، وكذلك في التمكين يتم نقل

السلطة للمستويات الأدنى للمبادأة على نطاق واسع ومتفق عليه، أما نقل السلطة في التفويض فتكون في مجالات محددة، وبدرجة عمق محدودة، وفي التمكين تقع مسئولية النجاح والفشل على الشخص الممكن له، أما في التفويض فتقع المسئولية على من قام بالتفويض، أما من ناحية القيادة في التمكين فتكون قيادة ذاتية، ولكن في التفويض، الشخص المفوض يقاد من المستويات الأعلى، وبالنسبة للمعلومات ففي التمكين تكون متاحة بين الإدارة والعاملين عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية أن تبقى سرية، ولكن في التفويض تكون المعلومات على قدر الجزئية المفوض فيها المرؤوس، ومن جهة المحاسبة فالشخص الممكن إن أخطأ يتحرى الخطأ ويعالجه، أما الشخص المفوض إذا أخطأ قد يُسحب منه التفويض، ومن حيث الزمن فالتمكين دائم ويمثل خيارًا استراتيجيًا مستمرًا، أما التفويض فيكون مؤقتًا وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه (الفاضل، 2011، ص 24).

## 2- التمكين الإداري والإدارة التشاركية

يقصد بالإدارة التشاركية مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المستويات الوظيفية الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وبالتالي فالتفويض أسلوب من أساليب الإدارة التشاركية وجزء منها، ويجب توفير نظام فعال للاتصالات واستئارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية، حتى تتحقق المشاركة الإدارية بين الرئيس والمرؤوسين، لانجاز المهام المطلوبة. (لهلوب، 2012، ص 21).

ومن ثم تُعد عملية المشاركة مقوم أساسي من مقومات عملية التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية خاصة وأنه لا بد من اتخاذ القرار السريع في المواقف الجديدة التي تواجههم، وغياب المشاركة في المعلومات أو اتخاذ القرارات يجعلهم لا يتحملوا المسئولية ولا يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. (حمادي،

2013، ص 206)

ويلاحظ أن مفهوم المشاركة يتداخل مع مفهوم التمكين الإداري؛ حيث يرتبط المفهومان بالمنهج الديمقراطي للإدارة، عن طريق إشراك القيادات في مهام اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المؤسسة، لكن مفهوم تمكين قيادات الإدارات التعليمية يُعد أوسع نطاقاً من مفهوم المشاركة حيث أن المشاركة قد تتراوح بين قيام القيادات العليا باستطلاع آراء عدد قليل من قيادات الإدارات التعليمية أما التمكين لا يعنى فقط المشاركة في السلطة، ولكن توزيع السلطة أيضاً حيث يمنح العاملين سلطة واسعة بشأن بعض أو كل النواحي المهمة بدءاً من وضع جدول زمني للعمل إلى اتخاذ القرارات ثم تنفيذها فتمكين السلطة يقوى العاملين ويعطى لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم.

وتختلف مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بمختلف المستويات مع مفهوم التمكين الإداري وذلك بقدر المعلومات المتاحة لهم ودرجة السلطة التي يمتلكونها، وكذلك يختلف التمكين عن المشاركة في منح السلطة كاملة وتولى المسؤولية بشكل كامل وبالتالي فالمشاركة جزء من عملية التمكين الإداري وبدايةً له، حيث أنه يقتضى منح سلطة واسعة النطاق وتحمل المسؤولية كاملة عن النتائج (القحطاني، 2011، 27).

### 3- التمكين والإثراء الوظيفي

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع الأنشطة الوظيفية بجانب الاستقلالية، والحرية للعامل في أداء المهام المرتبطة بوظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها، والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، وحصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، (حمادي، 2013، 206)، وعلى الرغم من أن التمكين والإثراء الوظيفي تجمعهما جذور مشتركة، إلا أنهما يختلفان في تركيزهما على الأشخاص العاملين، ففي حين يركز الإثراء الوظيفي بصورة رئيسية على الخصائص الوظيفية مثل المهارة والتأهيل الوظيفي وتحمل المسؤولية، فإن التمكين -بجانب ذلك- يركز على تصورات وإدراك المرؤوسين

لتحقيق الأهداف من خلال مشاركتهم في تحديدها ووضعها، كما يركز أيضاً على العلاقات الشخصية والإنسانية، وبالتالي فإن الإثراء الوظيفي لا يعكس بالضرورة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، لكن التمكين يعنى التأثير بسلوك الرئيس في المرؤوسين؛ حيث يحرص القائد في المؤسسة المتبعة لسياسات التمكين الإداري على وضع الثقة في مرؤوسيه ومحاولة الاتصال المكثف بهم من خلال السعي لإقامة لقاءات متكررة معهم، وبث الروح المعنوية في نفوسهم والعمل الجماعي الذي يتسم بروح التعاون والتعاقد والانسجام، بخلاف الإثراء الوظيفي الذي يركز على خصائص الوظيفة ولا يعكس بالضرورة العلاقة والصلة بين القائد ومرؤوسيه. (الزهراني، 2016، 19)

وبمقارنة التمكين الإداري بالإثراء الوظيفي، يتضح أن الإثراء الوظيفي، عملية أساسية لتطبيق التمكين الإداري في بيئة العمل، وذلك لأن التمكين الإداري يحتاج إلى إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه؛ لكي يشعر القائد الممكن بالفعالية الذاتية والمقدرة في التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (الزهراني، 2016، 19)

وبناء على ما سبق يتضح أن مفهوم التمكين الإداري والإثراء الوظيفي ليسا مترادفين، وإنما يعد الإثراء الوظيفي، أحد الوسائل والتقنيات المهمة التي تساعد على تحقيق التمكين الإداري ويعتبر جزءاً لا يتجزأ منه، لما يحققه من إعادة تصميم العمل وتنوع في الأنشطة الإدارية، وإحداث التغييرات المطلوبة؛ لكي يشعر الشخص الممكن بفعاليته الذاتية، والقدرة على التأثير في نواتج العمل، وتحقيق الأهداف.

#### **خامساً: ضرورة التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم**

يمثل التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية استراتيجية مهمة تعمل علي اكسابهم، الصلاحيات الواسعة في أداء عملهم دون إرباك من القيادة العليا، ويمنحهم الاستقلالية والمرونة، ويحقق بذلك سرعة الاستجابة والشعور بالرضا وإطلاق الطاقات

الإبداعية لديهم، إلى جانب تحقيق الولاء والانتماء لإداراتهم، خاصةً في ظل التقدم التكنولوجي وبيئة محيطة تتسم بسرعة التغيير والتطور لينعكس ذلك علي أدائهم، بما يحقق التنمية المستمرة وتطوير المهارات والمعارف لديهم، وبالتالي فإن تطبيق التمكين الإداري، يسهم في تحفيز العاملين، وتمتعهم بدرجة عالية من الحيوية والنشاط نحو تحقيق الأهداف التعليمية، وخاصةً أنه يوفر لهم الفرصة في أن يفعلوا ما يرونه ضروريًا لصالح العمل، وذلك من خلال بيئة عمل تدعم الثقة والاستقلالية والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات. (Yuki, 2013, p.174)

وتتضح أهمية التمكين الإداري كذلك، في كونه أسلوبًا إداريًا يعمل على تفويض السلطة والنفوذ للعاملين في المواقع التنفيذية مما يحقق من سرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق الطاقات المبدعة لدى القيادات والعاملين. (ابو جمعة، 2017، 113)

ويزيد من أهمية التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية أنه يتيح المجال لإدراك العاملين لقيمة الوظيفة عن طريق شعورهم بأنهم عنصرًا أساسيًا، يؤثرون ويتأثرون بها عن طريق لعب أدوار جوهرية، كالمشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وإدراك قيمة العمل، وتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف، ومساهماتهم المختلفة التي تزيد من تطوير العمل. (خليل، 2014، 64)، كما أنه يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية في المنظمة التعليمية، ونشر أجواء الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يضمن تحقيق الولاء والانتماء لديهم. (خلف الله، 2017، 261)

كذلك يساعد التمكين الإداري قيادات الإدارات التعليمية في النهوض بدورهم وتأدية مسؤولياتهم وتميزهم، إذ أن قيادات الإدارات التعليمية هم أفضل من يمكنهم تقييم احتياجات مؤسساتهم التعليمية، وتصور مستقبلها، بما لديهم من معرفة جيدة بالعملية التعليمية، لاحتكاكهم المباشر بالإدارة التنفيذية الدنيا للمدارس، كما يتمتعون بالقدرة علي تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق النجاح في المؤسسة التعليمية الوسطي، لإثبات ذاتهم أمام الإدارة العليا. (مصطفى، 2004، 10-11)

وبناءً على ما سبق يتضح أن قيادات الإدارات التعليمية المقيدة بعمل روتيني متكرر ومحدود تحت أي مسمي وظيفي معين، قد لا يجدوا المساحة الكافية لإطلاق إمكانياتهم وقدراتهم، خاصةً المتعلقة بالجوانب الإدارية لديهم، لكن بتكئينهم تتسع هذه المساحة ويصبحون ذات صلاحية واسعة تتيح لهم توظيف ما لديهم من خبرات إدارية، ويشعرون بقدرتهم علي الموازنة بين عملهم الرسمي المحدود وعملهم الإضافي، ومن ثم يساهم التمكين الإداري في إشباع حاجات قيادات الإدارات التعليمية، من الثقة وإثبات الذات ومقاومة ضغوط العمل من خلال ارتفاع الدافعية الذاتية لديهم وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة التعليمية وتنمية الشعور بالمسؤولية، بما يؤدي كل ذلك إلى التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

### المحور الثالث الأسس النظرية لمنهجية كايزن للتحسين المستمر

#### أولاً: نشأة منهجية كايزن للتحسين المستمر

انتشر مفهوم كايزن في المجتمع الياباني عام 1984 على يد الخبير الياباني (ماساكي إمامي)، الذي وضع أن "استراتيجية كايزن هي أحد المفاهيم المهمة في الإدارة اليابانية، ومفتاح نجاح المنافسة اليابانية، وتهدف إلى التحسين المستمر للمنظمة والمديرين وتعدّ جزءاً من مفهوم الإدارة المرنة، (Dysko, 2012)، وذلك في كتابه "Kaizen, The Key to Japan's Competitive Success" "كايزن مفتاح نجاح المنافسة اليابانية"، ثم تلاه كتاب جمبا كايزن عام 1997، وضع فيه كيف استخدمت اليابان مفهوم كايزن في تحسين تنافسيتها ومكانتها الاقتصادية، (الدوري، صالح، 2009، ص 22)، وتعد فكرة تحديد الهدر والتخلص منه في العمليات هما المحورين الرئيسيان لصناعة التحسين من خلال مدخل كايزن، مما يساعد على تحسين الإنتاجية واتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات، حيث يعد التحسين المستمر واحداً من الخطوات الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، لكي يواكب التطور الذي يشهده العالم الآن بفعل تقدم وسائل

الاتصال وثورة المعلومات، ويعتبره اليابانيون جزءًا لا يتجزأ من حياتهم اليومية (Asmita, 2013, p 10).

### ثانيًا: مفهوم التحسين المستمر (كايزن)

تعرف منهجية كايزن على أنها استراتيجية إدارية يابانية تعني "التحسين البطيء المستمر"، وهو الاعتقاد بأن جميع جوانب الحياة يجب أن تتحسن باستمرار، وهي المنهجية التي حققت من خلالها اليابان والشركات اليابانية الميزة التنافسية وأصبحت في الوضع الاقتصادي المتميز التي هي عليه الآن، ويعتمد هذا النمط الإداري البسيط في متطلباته، والفعال في قدرته على تطويع وظائف الإدارة (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة) لإستخدام الموارد بشكل فعال لإنجاز الأهداف للمؤسسة (أبوطربوش، 2014، ص 17)، ويتكون مصطلح كايزن من الكلمات اليابانية "كاي" تعني المستمرة أو التغيير، و "زن" تعني التحسين إلى الأفضل (Hill, 2011, p.1531)

ويعرف كذلك بأنه مدخل إداري، يتضمن العديد من النواحي الإدارية، كنظم العمل، وأدوات تحليل المشكلات، واتخاذ القرارات، بهدف إجراء تحسينات مستمرة لا تتوقف في كل مجالات العمل (غنيم، 2009، ص 21) كما يعرف كايزن بأنه نظام للتحسين المستمر في الجودة والتكنولوجيا والعمليات، وثقافة المؤسسة، والإنتاجية، والسلامة والقيادة، (الحربي، 2015، ص 52).

أيضًا عرفت بأنها أحد الاتجاهات الحديثة التي تُستخدم في تحسين مستوى الفرد والمؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل من التكاليف وتزيد الإنتاجية، وتركز على الأداء الصحيح للعمل، والتركيز على الأساليب الوقائية في التصدي للمشكلات قبل حدوثها، ومشاركة جميع العاملين بهدف النهوض بمستوى التعليم، بأقل جهد وتكلفة من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل

في المؤسسة التعليمية، وتخفيف الإجراءات غير اللازمة وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء (International Labour Organization, 2017. 45) وعرفها آخر بأنها استراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات التنظيمية والفنية وعلاقات العمل والاتصال، وتحديد المراحل التي تعاني من قصور، وتصور طرق وآليات التطوير والتحسين، (الصيرفي، 2010، 84)

وعرفت كذلك بأنها البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في المكان والمواد والعمل وطرق الانتاج من خلال تشجيع الاقتراحات والأفكار من قبل فرق العمل في الوحدة أو المؤسسة (Chase & et.al2004)

ويستخلص من التعريفات السابقة أن جميعها يتفق حول عدة نقاط منها، أن التحسين ليس له نهاية، فهو مستمر طالما ظلت المؤسسة قائمة، ومن متطلبات وجودها، ومن ثم تكون المؤسسة دائماً في مرحلة تطور وتحسين مستمر، ولا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة إلى التحسين، كما أنه عملية شاملة، وخطوات بسيطة تؤدي لنتائج كبيرة، ويكون وضع المستفيدين في المقام الأول، كذلك أهمية العمل الجماعي والمشاركة، لأن التحسين مسؤولية الجميع.

كذلك فإن مدخل التحسين المستمر (كايزن) عبارة عن مجموعة من العمليات الإدارية التي ترمي إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة بأقل جهد وتكلفة، وذلك يستدعي تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الكافية لإجراء التعديلات، التي يرون فعاليتها، بهدف تحسن العمل، فضلاً عن إرضاء الموظفين وإرضاء المنظمة ككل من خلال تحسين سير العمل بما يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الجودة والسلامة؛ لتصبح المؤسسة التعليمية الأفضل عالمياً ومحلياً، وبالنظر لهذا يتضح علاقة التمكين الإداري بمنهجية كايزن؛ حيث أنها تعتمد على تمكين القيادات بالإدارات التعليمية لكي يستطيعوا القيام بإجراءات التحسين المستمر لمؤسساتهم، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

### ثالثاً: فلسفة مدخل كايزن للتحسين المستمر

تسعى فلسفة كايزن إلى التحسين، والتطوير المستمر لكافة جوانب العمل، من خلال التركيز على تحسين العمليات الإدارية (التخطيط، التوجيه، التنظيم، التنفيذ)، من أجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات المتعلقة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، بطريقة مستمرة (Joshi, 2013)، كما أن كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم داخل المنظمة يجب ألا تحتوي على أي نوع من الهدر، سواء كان مادياً، أو معنوياً، أو فكرياً، فالتقليل من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللمستفيدين من نتائجها، وتعدّ فكرة التخلص من الهدر في العمليات هي المحور الرئيس للتحسين من خلال كايزن، ولذلك يمثل مدخل التحسين المستمر (كايزن) عملية تحسين دائمة (Imai, 2012).

وترتكز فلسفة كايزن كذلك على مشاركة العاملين، وتمكينهم من خلال نهج العمل الجماعي والتواصل التفاعلي بينهم، وتحسين تصميم الوظائف الموجودة في الهيكل الوظيفي، بدلاً من استحداث وظائف جديدة، والتزام الإدارة العليا، والمديرين والمشرفين والعمال بفلسفة التحسين المستمر لخدمة المستفيدين، واستخدام المنهج العلمي لتحقيق صفر من الأخطاء. (Thessal, 2006)

كما تعرف بأنها منهجية إدارية تركز على مبدأ التحسين المستمر، وتعني الإدارة من موقع الحدث، وتهتم بإدارة المشكلة من المكان والزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة، والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وتركز على تكيف العاملين وفق الأزمات والمستجدات لتحسين الوصول بالمؤسسة التعليمية للاستدامة، (Luzny, 2018,23)

كما تقوم فلسفة التحسين المستمر كايزن على تخفيض معدلات الهدر الإداري والمالي وذلك بزيادة عدد البرامج، التدريبية والتأهيلية، في الخطة السنوية دون أن تشكل عبء إضافي على العاملين، ووضع قواعد لضمان عدم تداخل الصلاحيات

وغياب اللوائح المنظمة للعمل، وتقليل طول وقت تنفيذ العمليات الإدارية، مع الاعتماد على الخطط لضمان عدم البدء من نقطة الصفر عند تكليف قيادات جديدة، وسيادة العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي (Barraza & Others, 2011, 2288) وتعتمد منهجية كايزن على توثيق وتحليل الممارسات الإدارية الحالية، حيث أن بداية التحسين هو الاعتراف بوجود مشكلة ما، لذلك فإن منهجية كايزن تؤكد الوعي بالمشكلة، وتوفر أدلة لتحديد المشكلات الأخرى، وتقدم مقترحات لحل المشكلة، ويجب أن يكون هناك تحسن ملحوظ، للوصول إلى المرحلة التالية من مستوى التحسين، كما تؤكد على التحسينات المستمرة على أساس يومي، ويُعد هذا صميم منهجية كايزن (Magnier, 2011, p 429)

وفي ضوء فلسفة كايزن يمكن القول بأن منهجية التحسين المستمر والتمكين الإداري بينهما تكامل وترابط، حيث يعمل التحسين المستمر على استقلالية الإدارة في تحديد الأهداف وخطوات أداء المهام، وتشخيص نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، والتقليل من الهدر والتكلفة، وزيادة الانتاج، ومشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات، والعمل في فريق، مما يدعم ذلك عملية تمكين قيادات الإدارات التعليمية، ويؤدي في النهاية إلى التمكين الإداري للعاملين، الذي يهدف أيضًا إلى التحسين المستمر للمؤسسة التعليمية.

#### رابعًا: العمليات الأساسية في منهجية كايزن

تسير عمليات منهجية كايزن للتحسين المستمر في المؤسسة التعليمية وفقا لعدة

مراحل منها:

**1- مرحلة الإعداد للتغيير والتحسين:** وهي مرحلة تشخيص المشكلات، وتحديد مناحي التحسين والتطوير وفقاً للمعلومات والبيانات المرتبطة بأداء المؤسسة، ويتم في هذه المرحلة تحديد الحاجة للتغيير، وتشخيص الوضع الحالي، وتحديد المشكلات، وكذلك تحديد التنظيم الذي يقود إلى التحسين والتغيير، وأيضًا الوقوف على أسباب

مقاومة التحسين والتطوير، والتفكير في كيفية علاجها، وإقناع العاملين بضرورة التغيير. (علي، 2022، 545)

**2- التخطيط:** يتم فيها دراسة الإمكانيات المتاحة للتطوير والتحسين، والسبل المتعلقة المتعلقة بوضع استراتيجية هادفة للتحسين المستمر، كما يتم خلالها تحديد مجالات التحسين، وأهدافه، وتوزيع المهام على الجهة المنفذة.

**3- التنفيذ:** في هذه العملية يتم التنفيذ الفعلي للتحسين المستمر كإيزن من خلال عدة إجراءات منها، إعادة توزيع المهام والمسئوليات على العاملين حسب تخصصاتهم، وكذلك إعادة هيكلة الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع قيمة العمل ومدى انجازه، والحد من الهدر في الموارد البشرية، والمادية، وكذلك إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة، وقد تتم إعادة التنظيم لتشمل إلغاء أو استحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية، وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل. (علي، 2022، 545)

**4- تقييم النتائج المتحققة بفعل التحسين:** وفيها يتم معرفة درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، والتأكد من فاعلية كإيزن للتحسين المستمر في تحقيق الأهداف، وهل تم التحسين، والتطوير حسب الخطة أم لا، ومعرفة الأسباب، ومعالجتها، وقد يكون ذلك بإجراء التعديلات اللازمة في خطة التحسين.

**خامساً: متطلبات تطبيق مدخل التحسين المستمر (كإيزن) في المؤسسات التعليمية**

تتضمن استراتيجية تطبيق منهجية كإيزن عددًا من الإجراءات لكي تحقق أهدافها بفاعلية، ومنها:

**١- تبني الإدارة العليا لمنهجية كإيزن والالتزام بها:** لا يمكن أن تتجح منهجية كإيزن إلا في ظل التزام الإدارة العليا بها على المدى الطويل، ودعمها، بتوفير بيئة عمل

تنظيمية، وإيجابية، تحفز العاملين، على تحقيق الأهداف الموضوعية، ( Imai ( 2012).

٢- اختيار القيادات المؤهلة لتطبيق منهجية كايزن: في مثل هذه الثقافة التنظيمية، يركّز قائد الكايزن على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة، ما يتطلب أن يكون قائد فريق كايزن مدرباً على مهارات الانضباط، وإدارة الوقت، وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم، والمشاركة، وتلعب الإدارة دوراً قيادياً في تحقيق جودة عمليات التغيير التي تشمل بناء الأنظمة، وتدريب الموظفين والتواصل مع الآخرين (Joshi, 2013).

٣- نشر ثقافة الكايزن: على الرغم من أنّ استراتيجية كايزن تهدف إلى التحسين المستمر؛ إلا أنّ تأثيرها قد يكون محدوداً إذا لم يشارك الجميع في أنشطتها، ولذلك ينبغي للإدارة أن تضع أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتسمى هذه العملية نشر الثقافة، (Joshi, 2013).

٤- تعزيز ثقافة العمل الجماعي: تدور استراتيجية كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، لعلّ من أهمها: مجموعات العمل، مجموعات حل المشكلات، مجموعات التوظيف، فرق العمل المختصة بالتنفيذ، وفرق العمل الصغيرة، وهذا يعني أن القواعد المتعلقة بفريق العمل يجب أن تتضمن الأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع، والتفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار، وتوجيه النقد للعمليات وليس للأفراد، (Imai, 2012).

٥- تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين: يعدّ نظام الاقتراحات والأفكار جزءاً لا يتجزأ من منهجية كايزن، كونه يعزز المشاركة الإيجابية، من خلال تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الاقتراحات مهما كانت صغيرة، كما تساعد المبادرات الإبداعية على

الانضباط الذاتي للعاملين، وتعزز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة، مع توفير نظام اتصال فعال بين جميع العاملين (Badr, 2018.P.180).

### سادساً: التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية

يتميز مدخل كايزن عن بقية المداخل الإدارية، كونه يشمل التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة التعليمية، ويسعى لتنمية ثقافة تنظيمية ترمي إلى التحسين والإبتكار والتحديث، وتقع مسؤولية التطوير المستمر على كل فرد في المؤسسة وفي جميع المستويات فهو مسؤولية الإدارة والعاملين، وتتبنى منهجية كايزن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الساعية إلى بناء القدرات التنافسية للمؤسسة، ولكي يتم تطوير أداء قيادات الإدارات التعليمية، على ضوء مدخل (كايزن) لابد من تحسين أساليب العمل، وتحسين المهارات والمعارف للقيادات والعاملين ليكونوا أكثر استعداداً لأداء مهامهم بطريقة أفضل، حيث أن عملية التطوير هي جهود إدارية مستمرة للمؤسسة التعليمية مرتبطة بالخطط بعيدة الأمد، وتتعرض بفوائد إيجابية ليس على الفرد والمنظمة بل وعلى المجتمع الذي تعمل فيه (عرفة، 2012، ص82)، وبالتالي يتوقف نجاح أي إدارة تعليمية على الطريقة التي تدار بها، والواقع أن تطبيق المنهجيات الحديثة كمنهجية التحسين المستمر (كايزن) في المؤسسات التعليمية، يساعد على زيادة قدرتها في مواجهة تحدياتها وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، كما أن أداء هذه المؤسسات، لا يكون ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن اختيار لعناصر أجهزتها الإدارية، حيث أن قيادات الإدارات التعليمية هي العنصر الرئيس في التطوير والتحسين، ومن ثم يوجد عدة فوائد لتطبيق منهجية كايزن في المؤسسات التعليمية منها، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، والتخلص من الفوائد، وتقليل المساحات المستخدمة، وكذلك التخلص من الأفكار والممارسات التي تقاوم التغيير نحو الأفضل والأحسن، والحد من العشوائية والتداخل في الأعمال، وتقليل نسبة الأخطاء، والعمل على انسيابية وتدفق المعلومات في العمليات والأنشطة والتغلب على الإختناقات

وتعطل العمل، وتقليل زمن التشغيل، بالإضافة إلى وضع الوظائف والأنشطة وبيئة العمل داخل المنظمة تحت رقابة يومية مستمرة، وتغيير ثقافة العمل داخل المنظمة بترك اللوم والبحث عن الحلول، واستدامة العمل والعمل بروح الفريق الواحد، والأنضباط الشخصي والمؤسسي داخل المنظمة وزيادة الكفاءة، وأيضًا تحقيق مشاركة العاملين واستثمار أفكارهم وخبراتهم، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. (ابو طربوش، 2014، ص 93)

وبناء عليه يلاحظ أن منهجية التحسين المستمر (كايزن) تسعى لتحقيق التحسين المستمر، ومحاولة القضاء على الهدر في كل صورته، والإستثمار الامثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي، أو بشكل فردي، ويعود ذلك لظروف وامكانيات كل مؤسسة ومدى التحسين والتطوير المستهدف فيها، ولذلك كان الاتجاه نحو توفير متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية على ضوء هذا المدخل. سابقًا: منهجية التحسين المستمر (كايزن) وعلاقتها بالتمكين الإداري لقيادات

#### الإدارات التعليمية

تؤثر منهجية التحسين المستمر (كايزن) على التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، من خلال تميزها بعدة خصائص منها، تعزيز ثقافة العمل الجماعي، حيث تدور استراتيجية كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، لعل من أهمها مجموعات العمل، ومجموعات حل المشكلات، وفرق العمل المختصة بالتنفيذ، وهذه الخصائص من الركائز الأساسية للتمكين الإداري (Imai, 2012)

كذلك تعمل منهجية التحسين المستمر (كايزن) على تشجيع الأفكار والمبادرات الابداعية للعاملين، مما يعزز المشاركة الإيجابية لهم، من خلال تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الاقتراحات، والمبادرات التي تساعد على الانضباط الذاتي للعاملين، وتعزز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة التعليمية، كما يعتمد تطبيق منهجية كايزن على مبدأ

التغيير وفق خطوات استراتيجية منظمة تتطلب رؤية قيادية تقوم بتنفيذ عدد من الإجراءات التي يمكن أن تسهم في تطبيق التمكين الإداري بفاعلية لقيادات الإدارات التعليمية، منها توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية، والمشاركة مع العاملين لتحديد أهداف الخطة، وتحديد أهداف ومؤشرات الأداء، وتشكيل فرق العمل من المتخصصين والمهتمين بالتغيير، وتحفيز العاملين، وتدريب القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية، ونشر ثقافة التغيير، وتحفيز العاملين لقيادة عمليات التحسين والتغيير طواعية، من أجل حبهم للعمل. (أرناندر، ٢٠١٤، ص 27)

كما تعمل منهجية كايزن على تحقيق عدد من الأهداف المهمة، ومنها ترسيخ ثقافة القيادة بدلاً من الإدارة، والتعاون، والعمل بروح الفريق الواحد، والتحسين المستمر، وصولاً إلى تطوير الأداء، وإرضاء المستفيدين، والتغيير على المدى الطويل والتقليل من الهدر، أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، إضافة إلى التقليل من الأعمال الورقية والتقارير منح صلاحيات اتخاذ القرارات الفورية للعاملين توفير الحلول الجذرية العاجلة للمشكلات خلق بيئة قيادية تلتزم بالتغيير، والتقليل من المنافسة التي تنتج بين الطبقات الإدارية. (Masood, 2016, pp 2-10)

وبهذا يتضح أن خصائص منهجية كايزن لها علاقة وتأثير مباشر على التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، وتوفير متطلباته، حيث أنها تساعد على الاستقلالية في صنع القرار واتخاذة، والمشاركة في المعلومات، وديمقراطية النمط القيادي، وفرق العمل وكل ذلك يعد من مقومات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، وتسعى منهجية التحسين المستمر (كايزن) لتحقيق التحسين المستمر، ومحاولة القضاء على الهدر في كل صوره، والإستثمار الامثل للموارد المتاحة، وقد تستخدم بشكل جماعي، أو بشكل فردي، ويعود ذلك لظروف وامكانيات كل مؤسسة تعليمية، ومدى التحسين والتطوير المستهدف فيها، ولذلك كان الاتجاه نحو منهجية التحسين المستمر، لتوفير متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية.

## المحور الرابع

### متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية على ضوء منهجية كايزن للتحسين المستمر

إن الهدف الرئيس من التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية هو رفع كفاءة الأداء، من خلال تنمية أدائهم، وإحداث تغيير للأفضل في السلوك الإداري لديهم، ولكي يتم التمكين الإداري لابد من توافر عدة متطلبات، يمكن تحقيقها من خلال مدخل التحسين المستمر (كايزن)، (Hill, 2015, p 507)، ومنها:

**1- متطلبات ثقافية وفكرية** وتعبر عن فكر وثقافة القيادات تجاه إداراتهم وتتضمن ما يلي:

#### أ- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يساعد مدخل التحسين المستمر (كايزن) على أدراك قيادات الإدارات التعليمية، لأهداف ورؤية الإدارة العليا، والاتجاه الاستراتيجي لها، ويترتب على ذلك شعورهم بقدرتهم على التصرف ذاتيًا، بدلاً من انتظار التوجيه من الإدارة العليا، مما يعمل هذا على تحقيق درجة عالية من تمكين القيادات بالإدارات التعليمية. (السيد، 2001، ص341)، كما أن معرفة الأهداف والرؤى المستقبلية، للمؤسسة التعليمية، يدفعهم إلى تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل. (عزام، 2009، ص40)

#### ب- الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية، بأنها مجموعة الافتراضات والقيم التي تجدها مجموعة العمل مناسبة للتأقلم مع ظروف العمل، وبالتالي يجب أن تعمل المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق مفهوم كايزن على نشر القيم والافتراضات التي تدعم نجاح تطبيق هذا المفهوم، ومن ثم فالثقافة التنظيمية البناءة، التي تتضمن قيم العمل الجماعي، والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، تمثل مطلب هام من مطالب التمكين الإداري حيث تقوي مدركات العاملين للتمكين. (دياب، 2013، ص92) (Joshi, 2013)

ويعتمد مدخل التحسين المستمر (كايزن)، على وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة والمتلاحقة، ومنها الثقة في النفس، والثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل، والتعاون، والمشاركة، والتميز، ولكي تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوس العاملين وتتحقق لديهم هذه القيم، لابد لهم من المشاركة في وضع تلك القيم الجديدة، وأن تصاغ بصورة واضحة، لا مجال فيها لسوء الفهم، ولذلك ينبغي وضع أهداف واضحة للعاملين وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتسمى هذه العملية بنشر الثقافة. (Joshi, 2013)، وبدون ذلك، فإن الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة، وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها. (ذكروري، 2009، ص34)

### ج- تأييد الإدارة العليا:

يقوم مدخل كايزن على مبدأ الاستقلالية في العمل، واللامركزية في صنع واتخاذ القرار، ومن ثم يجب على الإدارة العليا أن تفهم وتقتنع بهذا المبدأ، حتى يساعد هذا الفهم في تطبيق التمكين الإداري، من خلال تشجيع الادارة العليا لقيادات الإدارات التعليمية، على الاستقلالية في العمل، وتقديم الدعم اللازم لهم، وهذا يحتاج إلى تغيير الأنماط الإدارية، لكل من القيادات العليا والوسطى، من أنماط إدارية تقليدية إلى أنماط إدارية ديمقراطية، تؤمن بالمشاركة، والتعاون، وكذلك لابد من كسر الحواجز الوظيفية بين الإدارة العليا والادارات التعليمية (أحمد، 2011، ص440).

**2- متطلبات تنظيمية:** لكي يتم تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية؛ يجب أن تتوافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية، يمكن تحقيقها في ضوء مدخل التحسين المستمر (كايزن) منها:

### أ- تعديل الهياكل التنظيمية

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة عمليات التحسين والتطوير، كونه الركيزة الأساسية التي تنظم العمل، والتي من خلالها يتعرف كل فرد في المنظمة التعليمية على اختصاصاته ومسئوليته، وبالتالي كلما تميز بالمرونة وعدم التداخل

في الوظائف، والعمل بروح الفريق، ساعد ذلك في عملية التحسين والتطوير، وأدى إلى نتائج مقصودة ومستهدفة، وبالتالي يتطلب مدخل التحسين المستمر، هيكل تنظيمي، يسمح بالمشاركة في صنع القرارات، والعمل في فريق والتعاون بين فرق العمل، فالتحسين المستمر لا يمكن أن يتحقق في ظل هياكل تنظيمية ومبادئ مؤسسية قديمة وتقليدية، مثل التنظيم العمودي أو الهرمي، الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات، والاتصال من أعلى إلى أسفل، فهو لم يعد يصلح مع الأساليب الإدارية الحديثة، (دياب، 2013، ص95)، وغالبا ما يؤدي إلى خضوع القيادات بالإدارات التعليمية، والاعتماد الكلي في صنع القرارات على الإدارة العليا، من خلال رفض آرائهم ومقترحاتهم في تحسين أدائهم، وعدم إنجاز المهام الملقاة عليهم بمهارة وبراعة، وتصبح الأهداف لدى المؤسسة ليس لها معنى، وضعف قدرة القيادات على تحقيقها، بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين الإداري، ومن ثم يعد تعديل الهيكل التنظيمي، إلى هيكل أفقي يسمح بفرق العمل، مطلب هام لتحقيق التمكين الإداري (Hussein, et, al,2012,p.258)

### ب- الدعم التنظيمي

يعرف الدعم التنظيمي بأنه جميع الأشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها، والذي ينعكس بدور على جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة، (ماضي، 2014، 10)، ويلعب مدخل التحسين المستمر دوراً رئيساً في تفعيل الدعم التنظيمي من خلال الاستحسان والتقدير الذي يتلقاه الفرد من جانب الأعضاء الآخرين في المؤسسة التعليمية، ولكي يشعر الفرد بالتمكين الفعلي، فإنه يحتاج إلى دعم وتأييد من زملائه ومرؤوسيه، حيث أن إدراك الفرد للدعم الممنوح له، يزيد من ثقته بالمنظمة، وانتمائه لها، ومن ثم فإن تلك السلوكيات تعد عنصراً هاماً في عملية التمكين الإداري للعاملين. (السلوم، 2013 ص42)، وقد يؤدي نقص الدعم من جانب أعضاء التنظيم، إلى الشعور بانخفاض الكفاءة، كما

تساعد العلاقات المبنية على سلوكيات الدعم من جانب الزملاء، على جعل بيئة العمل أكثر إنسانية، وهو ما يمثل أحد مطالب التمكين الإداري الذي يدعم ويقوي مبدأ العلاقات الإنسانية.

٣- **المتطلبات الإدارية:** يعمل مدخل التحسين المستمر (كايزن) على تحقيق مجموعة من المتطلبات الإدارية التي تساعد على التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، تتمثل في الآتي:

#### (أ) الاتصال الفعال (مشاركة المعلومات)

يُعرف الاتصال الفعّال بأنه، أداة يتم من خلالها نقل البيانات، والمعلومات، والأفكار، والآراء بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات، ولذلك، يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل المشكلات، وإنجاز المهام التي ينبغي أن يقوموا بها داخل المنظمة، من خلال الاتصال معهم، (ملحم، 2009، ص 588)، وذلك عن طريق توفير وسائل اتصال إلكترونية حديثة وفعالة ومتطورة، مثل أجهزة الفيديو كونفرانس، وسكايب وغيرها من الأجهزة التي توفر اتصال بالصوت والصورة مما يجعله اتصالاً فعالاً بين أطراف المنظومة التعليمية.

#### (ب) الضبط والرقابة:

يساعد التحسين المستمر، على تحديد ووضع إطار واضح لتصرفات العاملين، من خلال الرقابة والمتابعة، بهدف إرشادهم وتوضيح أدوارهم، خاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم البعض، بغرض التوجيه السليم لطاقتهم، وهذا ما يتطلبه التمكين الإداري للعاملين، (عزام، ٢٠٠٩، ص 4١)، حيث يجب على العاملين أن يدركوا حدود حريتهم في اتخاذ القرارات، ومدى مسؤولياتهم، ومسئوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل، وأن تضع الإدارة العليا حدود للسلطة، وممارستها، من أجل تحقيق الأهداف، لكي لا ينتج عن استخدام السلطة الممنوحة، الفوضى والتخبط، وهذا الأمر يتم في وجود مدخل التحسين المستمر (كايزن) (السيد، ٢٠٠١، ص ٣5٣).

### (ج) فرق العمل

تدور استراتيجية كايزن حول أنشطة العمل الجماعي لتعزيز فعاليتها، وهناك العديد من فرق العمل ضمن منهجية الكايزن، لعلّ من أهمها، مجموعات العمل، مجموعات حل المشكلات، مجموعات التوظيف، وفرق العمل المختصة بالتنفيذ، وفرق العمل الصغيرة، وهذا يعني أن القواعد المتعلقة بفريق العمل يجب أن تتضمن الأهداف المشتركة بين أعضاء الفريق، والمشاركة من قبل الجميع، والتفاوض عند الصراعات للتوصل إلى قرار، وتوجيه النقد للعمليات وليس للأفراد، (Imai, 2012, p82)، وهذا المتطلب، يعد من المكونات الأساسية لتطبيق التمكين، فالتغيرات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، تخلق لدى الأفراد، الحاجة إلى أن يعملوا سويا في مجموعات، وبالرغم من أن هؤلاء الأفراد، قد يكونون مكنون على المستوى الفردي، إلا أن الشعور المشترك بالمسئولية الجماعية، يعطي لهم قوة حقيقية، تتمثل في الشعور بالانتماء والاحترام الذاتي، مما يساعد على التغلب على أية مشكلات تعوق تحقيق أهداف الفريق. (القاضي، ٢٠٠٨، ١٣)

### (د) تخصيص الوقت الكافي

تتصف عملية التحسين المستمر بأنها بطيئة، لأنها تتطلب تغييرات ضرورية في اتجاهات المديرين والعاملين بالمنظمة، بل وتغيير في ثقافة المنظمة ذاتها، وهذا التغيير يتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهذا ما يساعد على عملية التمكين الإداري للقيادات لأن التمكين يتطلب عدم استعجال النتائج، وبالتالي على الإدارة العليا ألا تستعجل نتائج عملية التمكين الإداري وأن تعطي للعاملين الوقت الكافي في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يساعد تخصيص الوقت في ترتيب الأولويات، والمراقبة الذاتية من خلال مراجعة العمليات والوقوف على نقاط الخلل ومعالجتها (زهرة، ٢٠١٠، 4٩).

**(هـ) مراجعة العمليات**

يعتمد مدخل التحسين المستمر (كايزن) في الأساس على مراجعة وتحليل العمليات الإدارية، وذلك ضمن الأسس التي يقوم عليها، بحيث يتضمن هذا التحليل تأهيل قيادات الإدارات التعليمية، من خلال تدريبهم وتغيير اتجاهاتهم، لتقبل نظم وأساليب إدارية غير تقليدية، ومن ثم يساعد تأهيل القيادات التعليمية على تمكينهم، لأن تأهيل العاملين وتدريبهم، يعمل على منحهم الثقة في أنفسهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف، وكذلك مراجعة البرامج التعليمية وجودتها ومراجعتها المباني والموارد المتاحة، والوقوف على نقاط الضعف وتحديد المشكلات ومعالجتها، والعمل على إعادة الهيكلة سواء في تنظيم العمل أو العاملين أو طريقة تنفيذ المهام، وبالتالي تعد مراجعة العمليات مطلب هام للتمكين الإداري، يمكن تحقيقه من خلال منهجية التحسين المستمر (كايزن)، (Barraza & Others. 2011,2305)

كذلك يعد تصميم قاعدة بيانات أمرًا ضروريًا، لدعم تطوير القرارات الإدارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات والحوافز والترقيات، وتطوير البرامج التربوية، وتوفير التوثيق عن تقييم الأداء، وتخطيط العمل بتوزيع الاختصاصات والمهام بما يتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم المختلفة، وتحديد البرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات الحالية والمستقبلية . (García & Weiss, 2019, 1-19)

**4- المتطلبات البشرية: وتشمل ما يلي:****أ- التدريب المستمر**

يعد التحسين المستمر، عملية تغيير في المنظمة، ينتقل بها من المفاهيم التقليدية للسلطة واتخاذ القرار، إلى مفاهيم جديدة، تعتمد على فرق العمل، واعطاء الحرية في اتخاذ القرار، وتتطلب هذه العملية التدريب المستمر، وهو ما يعد أمرًا مهمًا للتمكين، حيث أن التمكين، يتطلب عدة مهارات، منها تحمل المسؤولية، صنع واتخاذ القرار، العمل في فريق، القدرة مواجهة الأزمات وحل المشكلات، وهذه المهارات تحتاج

للتدريب، حتى يتقنها الفرد، ويستطيع بعدها القيام بمهام وظيفته، في ظل المفاهيم والظروف الجديدة السائدة. (عزام، ٢٠٠٩، 41).

#### ب- نظام المكافآت الحوافز المادية والمعنوية :

للمعملية التحفيزية بشقيها المادي والمعنوي، أهمية بالغة في دعم السلوك الوظيفي المطلوب، وإذا كانت الحوافز المادية تشبع حاجات متنوعة لدى العاملين، فإن الجانب المعنوي له تأثيره البالغ أيضًا في دفع العاملين على العطاء، ورفع كفاءتهم في أداء العمل، والمؤسسة التي ترغب في تطبيق مفهوم التمكين، يجب أن تتأكد من أن نظام الحوافز لديها، يقدم الدعم المعنوي الكافي والاستمرار في تطبيقه بنجاح. (القاضي، ٢٠٠٨، 44)

ويستخلص مما سبق أن تطبيق التمكين الإداري يحتاج إلى مجموعة متطلبات تساعد على ممارسته الإدارات التعليمية، حتى يؤدي الهدف منه وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة، وبالتالي يمكن لهذه المتطلبات أن تتحقق وتتوفر في ظل تطبيق مدخل التحسين المستمر (كايزن). الذي يساعد على عدة أمور منها:

1- الدقة في اختيار قيادات الإدارات التعليمية، حيث تعتمد برامج كايزن الناجحة على معرفة الأشخاص القائمين على العملية التعليمية ونظرتهم إلى الأنظمة والإجراءات المتبعة، من أجل تحديد التحسينات ورفع مستوى مهارات العاملين ومشاركتهم ودعم التحسينات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب للنجاح.

2- الحاجة الدائمة إلى التغيير: حيث أن التحسين المستمر (كايزن) يعتمد على حاجة أفراد المؤسسة للتغيير ورفضهم للعمليات الحالية، ويعد أسلوب كايزن هو الشعور بالحاجة والتحسين المستمر والسعي إلى تحسينات وتطبيق التغييرات من أجل التحسين لذا فلا بد من التركيز على العمليات وليست المخرجات.

3- اختيار القيادات المؤهلة من خلال التدريب وإكساب المهارات، للعمل على تحسين العمليات، وتحفيز العاملين للمشاركة في تحقيق التحسينات المنشودة، مما يتطلب أن يكون القائد مدرباً على مهارات الانضباط، وإدارة الوقت، وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم، والمشاركة في القرارات، والتواصل مع الآخرين. ( Joshi, 2013,p76)

4- تشجيع الأفكار والمبادرات الابداعية للعاملين: يعدّ نظام الاقتراحات والأفكار جزءاً لا يتجزأ من منهجية

كايزن، كونه يعزز المشاركة الإيجابية للعاملين من خلال تشجيعهم ومكافأتهم لتقديم الاقتراحات مهما كانت صغيرة، كما تساعد المبادرات الابداعية على الانضباط الذاتي للعاملين، وتعزز التزامهم بقيم وثقافة المؤسسة، كونها تلغي المركزية وتضع صلاحية التحسين والتطوير في يد الموظف الذي يطبق العمليات بشكل يومي.

5- الاعتماد على القيادة الميدانية، بدلاً من المكتبية حيث يعدّ التركيز على مواقع العمل الفعلية التي تمارس فيها العمليات الإدارية، أحد مفاتيح نجاح التغيير والتطوير.

6- تعزيز القيم الإنسانية، ودعم مبادئ المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان داخل المؤسسات التربوية.

7- التأكيد على نظم التنمية المهنية المستدامة للعاملين، مع التأكيد على مفهوم التعلم مدى الحياة.

**ثانياً: الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري على ضوء مدخل التحسين المستمر**

لكي تتحقق متطلبات التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، وفق مدخل التحسين المستمر (كايزن) لابد من اتخاذ عدة آليات منها:

1- تغيير ثقافة الإدارات التعليمية تجاه الأساليب الإدارية الحديثة ومنها كايزن ويتم ذلك من خلال معيارين، حسب ما أكدت عليه دراسة (سلامة، 2019، 709) (أ) المعيار الأول: وجود بيئة تنظيمية تساعد على التطوير والتحسين المستمر وتشجع على ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، ويتم تحقيق هذا المعيار من خلال بعض المؤشرات منها:

- تغيير بعض اللوائح والقوانين التي تتصف بالجمود وقلة المرونة، وتشجيع الإدارات التعليمية على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي قد تواجههم، من خلال منحهم الحرية في التفكير وصنع القرار.
- تدعيم أساليب المصارحة والشفافية بين القيادات والعاملين، من خلال وضوح الأهداف التنظيمية.
- وضع استراتيجيات سليمة للتركيز على الثقافة التنظيمية.
- متابعة تطبيق التشريعات وتنفيذها بما يحقق الأهداف التعليمية.
- (ب) المعيار الثاني: وضع خطة استراتيجية للإدارات التعليمية تهدف إلى التطوير والتحسين المستمر من خلال بعض المؤشرات منها:
- وضع جدول زمني يكون مدته خمس سنوات (أو على حسب ما تراه المؤسسة)، يتم من خلاله تحديد أهداف التحسين المستمر، والحاجة إليه، وخطوات السير في هذا الاتجاه، وكيفية تنفيذه والاستراتيجية المستخدمة.
- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق هذه الخطة.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة بالإدارات التعليمية من موارد بشرية ومادية.
- توفير الدعم المادي من قبل الإدارة العليا لكل العاملين داخل الإدارة التعليمية، وخاصة القيادات.

- تشكيل لجنة من قيادات الإدارات التعليمية والإدارة العليا؛ لتنسيق عمليات التحسين في الأنشطة والبرامج، وتشكيل فرق للتحسين وتحديد مسؤولياتها وسلطاتها.

## 2- المشاركة: وتشمل معيارين

- أ) المعيار الأول: الالتزام بقيم ومبادئ المشاركة لدعم العمل المؤسسي: ويتم تحديد هذا المعيار من خلال بعض المؤشرات ومنها ما يلي:
- تقدير العمل التعاوني وتشجيعه، وتقبل الأفكار والرؤى الجديدة والانفتاح على الآخرين.

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والإدارات التعليمية.
  - مشاركة الإدارات التعليمية مع الإدارة العليا في وضع الأهداف.
- ب) المعيار الثاني: التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات: ويتم تحديد هذا المعيار من خلال بعض المؤشرات منها ما يلي:

- متابعة تنفيذ إنشاء قاعدة للمعلومات، وإتاحة الفرص لتداول المعلومات.
  - تشجيع قيادات الإدارات التعليمية على ممارسة الإدارة الالكترونية.
  - التنسيق مع المعنيين بتوظيف التكنولوجيا في معالجة البيانات وتداولها.
- 3- الرقابة والتقييم: وفي هذه الآلية يتم متابعة وتقييم ماتم إنجازه ودرجة تحقيق الأهداف المطلوبة، والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها من خلال المكافآت والحوافز، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها0

## نتائج البحث

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، توصل البحث الى عدة نتائج أهمها أن مدخل التحسين المستمر (كايزن) يدعم التمكين الإداري لقيادات الإدارات التعليمية، من خلال بناء فرق العمل، وتقليل الهدر، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات التربوية، ودعم القيادات الإدارية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات

الخاصة بالعمل، وتنمية شعورهم بأهمية وقيمة العمل، والاهتمام ببناء الكفاءات، من خلال تقديم التدريبات والبرامج التأهيلية، أيضًا توصل البحث لوجود تأثير لثقافة المؤسسة التعليمية على تطبيق التحسين المستمر بها.

**توصيات البحث:** تأسيسًا على ما سبق عرضه، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- تعديل معايير الأداء والحوافز والترقية، بحيث تعتمد على الكفاءة وليس الأقدمية.
- 2- إجراء دراسات مستقبلية حول أثر تطبيق منهجية التحسين المستمر كإيزن ف تطوير الأداء الإداري في المراحل المختلفة من التعليم.
- 3- توعية القيادات التعليمية بأهمية التحسين المستمر ودوره في دعم تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسات التعليمية المختلفة، من خلال عقد الندوات والمؤتمرات العلمية.
- 4- تبني منهجية كإيزن للتحسين المستمر في الإدارات التعليمية، مع وجود برامج تدريبية تؤهل العاملين لفهم هذه المنهجية، وتعمل على تنمية القدرة المؤسسية.
- 5- اختيار القيادات التعليمية المؤهلة، والتي تمتلك القناعة بأهمية التحسين والتطوير وتخفيض الهدر بأنواعه، وذلك من خلال ترشيحهم للمشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في التحسين المستمر كإيزن والتمكين الإداري.

## قائمة المراجع

- 1) إبراهيم، رماز حمدي محمد(2018). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال. باستخدام استراتيجية الجمبا كايزن اليابانية. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال. ع (6) جامعة أسيوط: كلية رياض الأطفال. ص ص 321-375
- 2) ابو النصر، مدحت محمد (2007). ادارة منظمات المجتمع المدني. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- 3) ابو جمعة، عادل إبراهيم (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية. ع18، ج(5). جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية. ص ص113-155
- 4) أبو طربوش، سامية عبدالله (2014). التحسين المستمر كايزن، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، الرياض: دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
- 5) أحمد، ابراهيم أحمد (2011). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 6) أرناوند، فريدريك (٢٠١٤). كلنا قادة. القيادة ليست منصباً بل أسلوب تفكير. الرياض: مكتبة جرير.
- 7) أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين مدخل التحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 8) آل ناجي، محمد عبد الله (2013). الإدارة التعليمية والمدرسية. نظريات وممارسات(ط5) الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- 9) إيماي، ماساكي (2015). جيميا كايزن طريقة التفكير المنطقي لإستراتيجية التحسين المستمر. ط2. الرياض: ترجمة دار الرواد للنشر والتوزيع.
- 10) باعمر، محسن بن حفيظ (2017). منهجية كايزن اليابانية. الرياض: دار الأ أصحاب للنشر والتوزيع.
- 11) جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم (2014). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014-2030. القاهرة: المطبعة الأميرية
- 12) الجبوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة (2008). الإدارة علم وتطبيق. ط3. عمان : دار الميسرة.

- 13) الحبسية، رضية سليمان (2015). التمكين الإداري. المفهوم والابعاد. مجلة العلوم التربوية، ع3، يوليو 2015. جامعة القاهرة: معهد الدراسات والبحوث التربوية. ص ص 327-385
- 14) الحربي، محمد احمد (2015). متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن، المؤتمر التربوي الاول "تطوير الاداء الأكاديمي لكليات التربية : رؤية استشرافية، بالفترة 24-25 فبراير 2015م.
- 15) حسين، سلامة عبد العظيم (2011). أبعاد تمكين المديرين كمدخل للإصلاح المدرسي. دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة (بمحافظة القليوبية). مجلة مستقبل التربية العربية مج15 ع(55). الإسكندرية: المركز العربي للتعليم والتنمية. ص ص 315-398
- 16) حسين، سلامة عبدالعظيم (2012). التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية. مجلة المدير الناجح. ع136. القاهرة: جمعية إدارة الأعمال. ص ص 324-365
- 17) حمادي، عدى عطا (2013). القيادات الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. ط2. عمان. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 18) خلف الله، محمود إبراهيم (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية بفلسطين. المجلة التربوية، مج(31) ع123. المملكة العربية السعودية: جامعة الكويت. مجلس النشر العلمي. ص ص 255-312
- 19) خليل، نبيل سعد (2014). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر.
- 20) دكروري، شيماء مصطفى (2009). التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض المنظمات العاملة في مجال التنمية في محافظة القاهرة. رسالة ماجستير. جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- 21) الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 22) دياب، رحاب عبد الوهاب (2013). تأثير الثقافة التنظيمية في العاملين بالمنظمات التعليمية. رسالة ماجستير. القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الادارية.
- 23) الزهراني، عبدالله محمد (2016). معوقات التمكين الإداري وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة تبوك. كلية التربية والآداب.
- 24) زهرة، وائل محمود (2010). علاقة تمكين العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. جامعة المنصورة: كلية التجارة
- 25) سلامة، عزة يوسف (2019). متطلبات تطبيق منهجية كايزن للتحسين المستمر لتطوير أداء إدارات التعليم قبل الجامعي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية ع 20. جامعة عين شمس: كلية البنات. ص ص 321-357
- 26) السلمي، عائض بن عويض (2016). تطوير أداء القيادات التربوية في المدارس الثانوية بمحافظة جده. في ضوء منهجية كايزن، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية. ع 5. يوليو. جامعة المنيا: كلية التربية النوعية. ص ص 1-73
- 27) السلوم، طارق محمد (2013). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية. لدى أعضاء الهيئة التدريسية. بجامعة الملك سعود. مجلة العلوم الإدارية. ع 1 مج 25
- 28) سليمان، هناء فتحي (2019). تصور مقترح لأداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- 29) سيد سالم عرفة (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الأردن، دار الراهية للنشر والتوزيع.
- 30) السيد، محمود محمد (2001). تمكين الموظفين. بحث مرجعي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ع 4. جامعة عين شمس. كلية التجارة. ص ص 451-498
- 31) الشبراوي، عبد السلام عباس (2016). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام في مصر. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، العدد (20). جامعة بورسعيد: كلية التربية. ص ص 232-245

- 32) القاضي، نجاح. ( 2008 ). أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- 33) شفيق، مي خميس (2011). تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه في مؤسسات التعليم قبل الجامعي. بجمهورية مصر العربية. دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير). جامعة الإسكندرية: كلية التربية.
- 34) الصيرفي، محمد محمد(2014) إدارة الإنتاج وتنافسية المنظمة. القاهرة : دار النهضة العربية.
- 35) العباسي، عزة السيد (2019). "معوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر". ( محافظة بورسعيد نموذجاً). مجلة العلوم التربوية مج 27، ع4. جامعة القاهرة: كلية الدراسات العليا للتربية. ص ص 322-382
- 36) العثماني، نزيه (٢٠١٣). التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن، والكايكافو. اليابانية. [http://alothmany.me /blog](http://alothmany.me/blog) تاريخ الدخول على الموقع 2022/8/5
- 37) عريقات، أحمد يوسف (2011). دور التمكين في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال. تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية علي منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع: الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
- 38) عزام، إيهاب عبد اللطيف (2009). أثر المتغيرات الوظيفية والتنظيمية على ابعاد تمكين العاملين. (رسالة ماجستير) جامعة طنطا: كلية التجارة،.
- 39) العقباوي، عبير عيد (2014). الكايزن. كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. جدة.
- 40) علام، أحمد محسن موسى (2014) العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي للعاملين بالتربية والتعليم بمحافظة القليوبية. (رسالة ماجستير) جامعة بنها: كلية التربية.
- 41) علي، مها مراد (2022). دعم إدارة التغيير بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي على ضوء منهجية جمبا كايزن( دراسة ميدانية في محافظة المنيا).مجلة البحث في التربية وعلم النفس. ع 1. مج 37. جامعة المنيا: كلية التربية. ص ص 487-588

- 42) العمري، أيمن نداء (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة. مجلة دراسات العلوم التربوية، ع 38. صص 467-479
- 43) غنيم، أحمد محمد (2009). المدخل الياباني للتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- 44) الفاضل، محمد محمود (2011). تجديديات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. عمان. الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.
- 45) القحطاني، مصلح سعيد (2011). الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية. بمدارس التعليم العام. بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجله الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. ع 49. جامعة عين شمس: كلية التربية. ص 27.
- 46) لهلوب، ناريمان يونس، الصرايرة، واجدة أحمد (2012). مهارات القيادات التربوية الحديثة. عمان. الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- 47) ماضي، أحمد ديب (2014). أثر الدعم التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية.
- 48) مصطفى، أحمد سيد (2004). تمكين العاملين السمات المميزة والمقاييس المؤثرة. المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريس والتنمية الإدارية. أبريل 2004. القاهرة .
- 49) المعاني، أيمن عودة (2010). الإدارة العامة الحديثة. عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- 50) مغاوري، هالة أمين (2016). التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. لتحقيق التميز التنظيمي. دراسة مستقبلية. مجلة التربية ع 176 ج 2. جامعة الأزهر: كلية التربية. صص 255-325
- 51) ملحم، يحيى سليم (2009). التمكين مفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 52) مواجدة، نافز فلاح (2014). أثر التمكين الإداري في تحقيق الأداء التنظيمي من منظور استراتيجي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى. (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية: معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية.

- 53) موسى، مصطفى رمضان(2021). متطلبات التطوير التنظيمي بالإدارات التعليمية في مصر، على ضوء مدخل الإدارة الإبداعية ، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الفيوم.
- 54) الوادي، محمود حسين (2012). التمكين الإداري في العصر الحديث. عمان: دار الحامد للنشر.
- 55) الوراقى، ميسرة عبد الرؤوف (2018). التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية. ع 106. جامعة عين شمس: كلية التربية. ص ص 247-321
- 56) Hill, A., (2011). The encyclopedia of operations management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- 57) Badr, W., (2018). The requirements of applying the Gemba Kaizen method to increase the administrative efficiency of youth care workers at South Valley and Aswan Universities, Series Physical Education & Sport/Science, Movement & Health , Vol. 18 Issue 2, Ovidius University Annals, Constanta.
- 58) Chase, R & Jacobs, F& Aquila, J., (2004). Operation Management for Competitive advantage. 10th ed, MC Graw-Hill Companies, Ince. USA.
- 59) Darius, D., (2012). GEMBA KAIZEN: Utilization of human potential to Achieving continuous improvement of company, The International Journal of Transport & Logistics, Department of Industrial Engineering and Management, Faculty of Mechanical Engineering, Technical University in Košice, Slovakia. vol. 3, No. 14, pp. 1175-1234.
- 60) David, C. (2009) A study of the relationship between teacher Empowerment and Principal Effectiveness, Ph. D .Baker University. Baldwin city , Kansas, U. S.
- 61) García, E & Weiss, E (2019). The teacher shortage is real, large and growing, and worse than we thought, report

- in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' series, Economic Polices Institute, 26th March, Washington, DC
- 62) Hussein, R., (2012). An analysis of the empowerment level of employees and its relation to organizational factors international journal of business and social science, Vol.3,No.15. pp. 1241-1513
- 63) Imai, M.,(2013). Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy, 2nd Ed., U.S.A: Kaizen Institute Ltd.
- 64) International Labour Organization.(2017). Promoting Workers' Rights and Competitiveness in Egyptian Exports Industries 2017 Lean Manufacturing Techniques for Food Industries, North Africa.
- 65) Joshi. A. (2013). Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study. International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320-0065. P.p. 1- 29.
- 66) Kelly. S,(2012) the relationship between teacher empowerment and student achievement Electronic theirs and dissertations p. 416
- 67) Kubran, M, (2003) Management, Gehemins Kaizen, Retrieved from WWW. Kaizen-Institute, Germany.
- 68) Magnier, R.,( 2011). Getting ready for Kaizen-Organizational and Knowledge Management Enablers, UK., **The Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Vol. 41, No. 4, PP.428-448.
- 69) Masood, S (2016). A Way Forward to Attain Lean Manufacturing Status through Transformational Leadership, International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, March 8-10, Malaysia.(61) pp512-543

- 70) Suárez, B., (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol.2, No.41565-1576.
- 71)Thessal O, (2006), Kaizen Definition & Principles in Brief: Aconcept & Tool for Employees Invlvement.
- 72)Yuki ,G.,(2013). Leadership in Organizations(Ed 8). Pearson London.