

## معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن

إعداد

أميمة كليب سيد أحمد

د/ عبد الستار محروس عبد الستار

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

### ملخص البحث :

هدف هذا البحث إلى تقديم بعض الحلول للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا حيث أن القيادات الإدارية هي لب العملية الإدارية وأساسها ويقع على عاتقها تحقيق أهداف الجامعة ورؤيتها المستقبلية بكفاءة وفاعلية فأصبح تمكين القيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا كايزن من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة عالية وتحقيق ميزتها التنافسية وتتناول هذه الدراسة المقصود بالتمكين الإداري ، منهجية جيمبا كايزن ، معوقات التمكين الإداري، مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة البحث تم استخدام استبانة ، وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود العديد من معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن وقد ساهمت هذه النتائج في تشكيل بعض المقترحات للتغلب عليها وتحقيق هدف البحث من خلال أربع محاور :

أولاً : الأساس النظري للتمكين الإداري للقيادات الإدارية.

ثانياً : مفهوم منهجية جيمبا كايزن وأهدافها.

ثالثاً: واقع معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيما كايزن.  
رابعاً: مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري على ضوء نموذج جيما كايزن.  
الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري , منهجية جيما كايزن

### Abstract

The aim of this research is to provide some solutions to overcome the obstacles to the administrative empowerment of administrative leaders in the light of the Gemba model, as the administrative leaders are the core and foundation of the administrative process, and it is their responsibility to achieve the goals of the university and its future vision efficiently and effectively. The analytical research tool, and the research tool used a questionnaire, and one of the most important findings of the research was the existence of many obstacles to the administrative empowerment of the administrative leaders at Fayoum University in the light of the Gemba Kaizen model. These results contributed to the formation of some proposals to overcome them and achieve the goal of the research through three axes :

First: The theoretical basis for administrative empowerment of administrative leaders.

Second: Obstacles to administrative empowerment of administrative leaders in the light of the Gemba Kaizen model.

Third: Suggestions to overcome obstacles to administrative empowerment in the light of the Gemba Kaizen model.

## المقدمة :

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة للنهوض بواقع أداء مؤسسات التعليم العالي وخاصة التعليم الجامعي مما جعل الجامعات اليوم في تحد كبير لإثبات ذاتها وتحقيق ميزتها التنافسية، ولكي يتم مواجهة هذه التحديات بكفاءة يتطلب إدارة جامعية متطورة وقيادة إدارية لديها القدرة على العمل بكفاءة ومواجهة هذه التغييرات والتطورات.

ولذا فإن الجامعات في حاجة مستمرة لمراجعة أهدافها وثقافتها والهياكل التنظيمية حتى تقف على الجديد في العالم و أهم المقومات والمعوقات وبذلك يمكنها تشخيص المشكلات وتحديد نقاط القوة والضعف والتخطيط لكي تكون جامعة الغد ولا يمكن تحقيق ذلك أو مواجهة تحديات اليوم والغد في الجامعات بنمط الإدارة التقليدية. (يوسف عبد المعطي, 2007, 341)

ويجب استخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة في الإدار كالتمكن الإداري الذي يعد من الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة بعض مشاكلها فهو مهارة جديدة وأسلوب فعال لتحسين أداء القيادات الإدارية حيث أن التمكين الإداري من الأساليب التي تسهم في منح القيادات الإدارية السلطة والحرية في العمل والثقة مما تجعلهم يشعرون بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية. (Mohamed Tariq and Others, 2013, 1620-1621.)

وتعد القيادة الإدارية الأساس لنجاح أي مؤسسة مهما كان عملها فهي بمثابة الإدارة وأساس أي جهد يهدف لإنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.(عاصم, المصري, 2018)

كما يتوقف نجاح هذه المؤسسات على قدرات وإمكانيات القادة الإداريين بها، وحسن أدائهم الأمر الذي يتطلب العمل على تنمية قدراتهم العقلية، والفكرية، والمهارية، وبذل

الجهد، والمال لاختيار أفضلهم كفاءة، والعمل على اكتشاف مواهبهم، وإبداعاتهم. (يوسف عبد المعطي, 2005)

والمؤسسات الجامعية الناجحة هي التي تستخدم أساليب إدارية حديثة لخلق بيئة عمل مشجعة، ومحفزة، وداعمة لنجاحها، وتحقيق أهدافها مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان، وجودة العمل.

(مراد ممدوح كامل, 2015, 46)

وتعتبر منهجية جيما كايزن أيضاً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على التميز، والمنافسة، وتعتمد على التحسين المستمر للأداء، والتمكين الابتكاري للعاملين. (هبة الله ألهم أحمد, 2019, 318)

كما إنها منهجية يابانية لتحسين الأداء، و تعتمد على مبدأ التحسين المستمر لكل مجالات، وأقسام المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وبالتالي تطوير الأداء، و بيئة العمل. (سمير زهير الصوص, 2022)

وبالرغم من أهمية التمكين الإداري ومنهجية جيما كايزن في رفع الكفاءة الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات إلا أن الجامعات المصرية تعاني من بعض المعوقات التي تعوق التطبيق الفعال للتمكين الإداري ويرجع ذلك إلى سيطرة المركزية في اتخاذ القرارات وتمسك بعض القيادات بالمنصب على حساب المصلحة العامة ومحدودية التفويض وتعدد القوانين واللوائح. ( هبة الله ألهم أحمد, 2019, 315)

وبالتالي فإن الجامعات بحاجة إلى تحليل الواقع التنظيمي والإداري والهياكل التنظيمية للوقوف على نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف والمعوقات والتخلص منها وبذلك فإن نجاح التمكين الإداري للقيادات الإدارية يحتاج إلى إدارة عليا داعمة وثقافة تنظيمية متوافقة مع التمكين ومنهجية جيما كايزن وتوفير بيئة عمل تساعد على التحفيز وإنجاز العمل بكفاءة والثقة والشفافية واتصال فعال و هياكل إدارية أفقية ومرنة

## مشكلة البحث:

تهتم الجامعات بتبني بعض الأساليب الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية فالتمكين الإداري له أثر فعّال على تحسين الأداء الإداري حيث يهتم بتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية بين الإدارة والعاملين. (سعد بن مرزوق العتبي, 2020, 12)

كما يعد التمكين الإداري من الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة بعض مشاكلها فهو مهارة جديدة وأسلوب فعّال لتحسين أداء القيادات الإدارية ومنحهم السلطة والحرية في العمل والثقة بهم مما تجعلهم يشعرون بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية. (Mohamed Tariq Sharif and Others, 2013, 1620–1621.)

وبالرغم من أن جامعة الفيوم تسعى إلى العمل على جعل الجامعة تتمتع بنظام إداري علمي متميز يتسم بالفاعلية والكفاءة والجودة في الأداء. (<http://www.Fayoum.edu.eg>) إلا أن هناك بعض التحديات ونقاط الضعف المتمثلة في: مركزية الإدارة مما يعوق التطوير، جمود بعض اللوائح والقوانين، قصور في المعرفة، عدم وجود مؤشرات أداء قابلة للقياس، مقاومة التغيير. (الخطه الاستراتيجية لجامعة الفيوم 2016-2021، برنامج القدره المؤسسية، 184)

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها في جامعة الفيوم عدم قدرة بعض القادة الإداريين على اتخاذ القرارات الفعّالة وقلة المشاركة في صناعة القرارات الخاصه بمجال عملهم وخوفهم من تحمل المسؤولية وعدم وجود خطة تدريبية واضحة للتنمية المهنية للقيادات الإدارية.

**أسئلة البحث:**

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:  
**ما معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج  
 جيمبا كايزن؟**

ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار النظري للتمكين الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
- 2- ما مفهوم منهجية جيمبا كايزن وأهم أهدافها؟
- 2- ما واقع معوقات التمكين الإداري على ضوء نموذج جيمبا كايزن من وجهة نظر عينة البحث؟
- 3- ما أهم المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات التمكين الإداري على ضوء نموذج جيمبا كايزن؟

**أهداف البحث :**

يهدف البحث الحالي توضيح معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن كهدف رئيسي للبحث وتدرج منه مجموعة من الأهداف الفرعية هي :

- 1- التعرف على الإطار النظري للتمكين الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- 2- التعرف على مفهوم منهجية جيمبا كايزن وأهم أهدافها.
- 3- الكشف عن واقع معوقات التمكين الإداري على ضوء نموذج جيمبا كايزن من وجهة نظر عينة البحث.
- 4-التوصل إلى أهم المقترحات التي تسهم في التغلب على معوقات التمكين الإداري على ضوء نموذج جيمبا كايزن.

## أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي :

### 1-الأهمية النظرية :

أهمية دور القيادات الإدارية فهي تعتبر جوهر العمل الإداري والمحرك التي يركز عليه العمل الإداري لذا يجب مشاركة القيادات الإدارية في صناعة القرارات الخاصة بمجال عملهم وتنميتهم معرفياً ومهارياً ويأتي البحث الحالي متزامناً مع تخطيط وتأكيد الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم(2022-2027) على مكانة الجامعة وميزتها التنافسية في المجتمع المحلي والعالمي , يقدم البحث تأصيل نظري وميداني لعرض مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري , وتقود إلى الاسهام في تمكين القيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء جيمبا كايزن وبالتالي تحسين أدائهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للجامعة وبالتالي ميزتها التنافسية.

### 2- الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي :

-أهمية القيادات الإدارية لتحقيق التنمية الشاملة التي تسعى جامعة الفيوم لتحقيقها مما استوجب تهيئة بيئة العمل وبناء وعي بين جميع القيادات الإدارية بالجامعة بأهمية وفلسفة التمكين الإداري.

- جذب انتباه المسؤولين وصانعي القرار إلى ما يمكن اتخاذه من خطوات للتغلب على معوقات التمكين للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا كايزن في الجامعة لتحقيق متطلبات التمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن.

-تبصير الإدارة العليا والمهتمين بالتطوير والإصلاح الإداري بآليات تنفيذية للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا كايزن

## منهج البحث وأداته :

في ضوء أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال تحليل معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن , وكشف العلاقات بين أبعادها للوصول إلى استنتاجات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية ، ولذلك تم استخدام الاستبانة كأداة من أدوات المنهج الوصفي التحليلي .

## حدود البحث :

- 1-**الحد البشري:** يقتصر البحث الحالي على أمين عام الجامعة ومساعديه ومديرين العموم ومديرين الإدارات بإدارة جامعة الفيوم وكلياتها.
- 2-**الحد الموضوعي :** يقتصر البحث على عرض للإطار النظري للتمكين الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة من حيث المفهوم والأهمية ومتطلبات التمكين الإداري وأهم المعوقات التي تعيق تحقيقه ، والإطار النظري لمنهجية جيما كايزن في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- 3- **الحد الزمني :** تم التطبيق الميداني في الفترة من مارس 2023م إلي مايو 2033 م.
- 4- **الحد المكاني :** اقتصرت الدراسة على الإدارات العامة والإدارات بجامعة الفيوم وكلياتها.

## المصطلحات :

**التمكين الإداري :** هو إعطاء صلاحيات وظيفية للقيادات الإدارية ومنحهم حرية الرأي والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات في أداء مهامهم الوظيفية وتحفيزهم وتعزيز روح المبادرة والإبداع لديهم.(Qtoum & Al-Magableh,b2014)



كما يعرف بأنه مهارة جديدة تهدف إلى منح القيادات الإدارية الصلاحيات والسلطات والحرية في أداء أعمالهم بدون تدخل مباشر من الإدارة العليا بالإضافة إلى توفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا ومعرفيًا. (Ratmawati, 2007)

**منهجية جيمبا كايزن:** هي فلسفة إدارية حديثة تهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على التميز، والمنافسة، وتعتمد على التحسين المستمر للأداء، والتمكين الابتكاري للعاملين.

(عبد الناصر محمد، 2019، 318)

وتعرّف منهجية جيمبا كايزن أيضًا بأنها منهجية يابانية لتحسين الأداء، و تعتمد على مبدأ التحسين المستمر لكل مجالات، وأقسام المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتهدف جيمبا كايزن إلى تطوير الأداء، و بيئة العمل. (سمير زهير، 2022)

### الدراسات السابقة :

قد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين ( دراسات عربية ودراسات أجنبية )

وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات السابقة:

**أولاً: الدراسات العربية :** وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي :

1-دراسة (عبد الباسط محمد دياب، 2017) بعنوان "تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية و دوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم" (جامعة سوهاج نموذجاً )

هدفت الدراسة إلى رصد واقع التمكين الإداري، وأبعاده، والتعرف على متطلباته، ومُعوقاته التي تحول دون تحقيقه، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن من معوقات التمكين الإداري تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا بالجامعة، تعدد القوانين واللوائح، واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى، كما تتعدد مستويات الرقابة مما يؤدي إلى استفاد معظم طاقاتهم في الإجراءات الروتينية اليومية، حيث تقوم الإدارة الجامعية باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمراحل العمل.

### 1-دراسة(هبة الله ألهم أحمد, 2019) . معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

هدف البحث إلى الكشف عن أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم ووضع مقترحات للتغلب عليها, اعتمد البحث على المنهج الوصفي, وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة حيث جاء ترتيب المجموعات كالتالي (وكيل, رئيس قسم, عميد), ومن أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم الأزواجية والتداخل في الإختصاصات والتوصيف الوظيفي الجامد لمهام ووظائف القيادات الأكاديمية وجمود اللوائح والقوانين المنظمة لعمل القيادات الأكاديمية.

### 2-دراسة(نبيل سعد خليل, وآخرون, 2020) بعنوان تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر, التعرف على مدخل التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في الأدبيات الإدارية المعاصرة, توصل البحث إلى أن متطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية تمثلت في تسع متطلبات, وهي: الرؤية الواضحة, والثقة التنظيمية, والثقافة التنظيمية, ودور القيادة, والدعم التنظيمي, وصنع واتخاذ القرار, والاتصال الإداري, والتدريب الإداري

### 3-دراسة (حماد صالح العتيبي, 2022) بعنوان أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة لمعرفة وتحليل العلاقة بين السلوك الإداري الابتكاري (القدرة على الابتكار - حل المشكلات -اتخاذ القرارات - روح المجازفة -التشجيع والدعم المعنوي

للابتكار ) والتمكين الإداري ( تفويض السلطة -المشاركة - التحفيز -العمل الجماعي ) لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية , من خلال طرح المشكلة والمتمثلة في معرفة اثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري, وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي , وتوصلت الدراسة الى توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف وان رؤساء الأقسام يجازفون من اجل مهنتهم وابداعهم, وهناك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبحوثين في مجال عملهم والمتمثلة في الطرق الحديثة والاستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريس بجامعة الطائف.

#### 4-دراسة (فهد بن أحمد النغمش, 2022) بعنوان "تطوير أداء القيادات

##### الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري". (تصور مقترح)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ الكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ تحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وذلك في ضوء التمكين الإداري؛ كما هدفت إلى تقديم تصور مقترح، يسهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري, وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وقد توصلت الدراسة إلى أن موافقة أفراد الدراسة جاءت (مرتفعة) على واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري.

٢- أن أبرز نتائج واقع تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري تمثلت في بُعد فرق العمل .

٣- أن موافقة أفراد الدراسة جاءت (مرتفعة) على معوقات تطوير القيادات الأكاديمية المستقبلية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري .

٤- أن موافقة أفراد الدراسة جاءت (مرتفعة) على متطلبات تطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري .

-زيادة المخصصات المالية المطلوبة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء التمكين الإداري.

-التوعية بأهمية التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية

5- دراسة(محمد عبد العال محمد, 2023) بعنوان تنمية أداء قيادات الإدارات التنفيذية الوسطى لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التمكين الإداري

هدفت الدراسة إلى تنمية أداء قيادات الإدارات التنفيذية الوسطى، لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التمكين الإداري، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها، ضعف التمكين الإداري لقيادات الإدارات التنفيذية الوسطى لمرحلة التعليم الأساسي، بمحافظة الفيوم، وفق آراء عينة الدراسة، كما تبين وجود بعض المعوقات التي تحد من التمكين الإداري منها، وجود نظام حوافز لا يتناسب مع زيادة مسئولية التمكين، وكذلك نقص الموارد المالية اللازمة لتدريب القيادات على الأساليب الإدارية ومنها التمكين الإداري، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية، ومركزية صنع القرارات، واتخاذها، وأيضًا ضعف صياغة بعض اللوائح والقوانين المنظمة لعمل قيادات الإدارات التنفيذية الوسطى.

### ب: الدراسات الأجنبية : وتتمثل فيما يلي:

1- دراسة(Azala M, Al Ghamdi, 2016) بعنوان " تمكين القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية وعلاقته بالإبداع الإداري" هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التمكين النفسي، والإداري، وبين الإبداع الإداري للقيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية .  
وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري للقيادات الجامعية، أن القيادات الأكاديمية بحاجة إلى التمكين الإداري للوصول إلى الإبداع الإداري.

## 2- دراسة (Chitorelidze, Salome, 2017) بعنوان "التمكين في المجال الأكاديمي": وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تمكين الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تمكين الموظفين وقد أوصت الدراسة بأهمية التمكين ولذا يجب على المؤسسات المعاصرة تمكين موظفيها بسبب نتائجها الإيجابية مثل الميزة التنافسية النهائية والأداء المعزز، والالتزام التنظيمي، والابتكار، والرضا الوظيفي، السماح للموظفين بالإبداع، والابتكار، والتنمية المستمرة لمهاراتهم .

## 3- دراسة (Alex-OnyenkwereUzoaru, 2018) بعنوان علاقة التمكين بالكفاءة الذاتية وتحسين أداء الموظفين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين، وأداء الموظفين، والعلاقة بين التمكين و الكفاءة الذاتية للموظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق التمكين الإداري للموظفين يؤدي إلى زيادة الفعالية الذاتية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري لديهم .

### التعقيب على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي هدفت إلى معرفة معوقات التمكين الإداري , وأجمعت هذه الدراسات على أن هناك معوقات للتمكين الإداري للقيادات الجامعية ومن خلال العرض السابق للدراسات العربية السابقة يتضح ما يلي :

#### أوجه التشابه:

- المنهج المستخدم حيث استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي .
- الهدف الأساسي لمعظم الدراسات السابقة هو تحقيق التمكين الإداري وتحديد المعوقات التي تقف أمام تطبيق هذا الأسلوب وإيجاد الحلول لها.
- واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول معوقات التمكين الإداري على ضوء منهجية جيمبا

كايزن, كما اختلفت في عينة الدراسة أمين عام الجامعة ومساعدية ومديرين العموم ومديرين الإدارات بإدارة الجامعة وكلياتها لتحديد معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم وسبل التغلب على هذه المعوقات لتكون محل الدراسة .

**أوجه الاستفادة :** من الدراسات السابقة والتي تتصل بالبحث الحالي في بعض جوانبها, وإستفاد منها البحث في كثير من الجوانب والتي تتمثل فيما يلي :

- التأكيد على أهمية الدراسة ومواكبتها التطورات العالمية, والتوجهات الحديثة.

- أن هذه الدراسات السابقة كانت منطلقاً للباحثة للدراسة النظرية لتحديد مفاهيم التمكين وأبعاده ومتطلبات تحقيقه وتحديد أهم معوقاته .
- الاستفادة من نتائج البحوث السابقة والبناء عليها حتي لا يكون هناك إهدار للطاقات البحثية.

#### محاور البحث :

تسير إجراءات البحث وفق المحاور التالية :

**المحور الأول:** الإطار العام للبحث والذي يتضمن (المقدمة, المشكلة, الأهداف, الأهمية, المنهج, حدود البحث, المفاهيم والمصطلحات, الدراسات السابقة)

**المحور الثاني :** عرض الإطار النظري للتمكين الإداري في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة .

**المحور الثالث :** عرض مفهوم منهجية جيما كايزن وأهدافها.

**المحور الرابع:** الإطار الميداني .

**المحور الخامس :** عرض المقترحات اللازمة للتغلب على معوقات التمكين

الإداري على ضوء نموذج

جيما كايزن.

## المحور الثاني: الإطار النظري للتمكين الإداري للقيادات الإدارية بالجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

يساعد التمكين الإداري علي تطور وتقدم المؤسسة باعتباره موصل للمعلومات والمهارات ، ومكون للخبرات والمعارف وميسراً للتدريب والتعلم.

### **أولاً : مفهوم التمكين الإداري :**

**يعرّف التمكين الإداري** بأنه آلية توجيه الجهود التي تبذلها الإدارة العليا لتنمية القيادات الإدارية مهنيًا وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وتفعيل دورهم وتوفير بيئة العمل التي تساعد على الإنجاز والتعلم المستمر وتقويضهم السلطات اللازمة لذلك ومشاركتهم في صنع القرارات مع منحهم السلطة اللازمة لتحقيق أهداف العمل (David C. Sharp 2009)

**كما يُعرّف التمكين الإداري** بأنه استراتيجية تدفع القادة أن يقدمون أفضل أداء لديهم، وبذل مزيد من الجهد بكفاءة أعلى لتحقيق أهداف المؤسسة؛ كما يعزز من سمات القائد الإداري، ويصبح مؤثرًا أكثر، وذلك من خلال السماح لهم بحرية التصرف، والتفكير باستقلالية. (نجوى يوسف جمال الدين ، آخرون، 2015، 544 )  
**ويعني التمكين الإداري** تشجيع القيادات الإدارية على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومنحهم الحرية، والثقة لأداء عملهم، وتقوية العلاقة بين الإدارة العليا، والقيادات الإدارية مما يساعد على التحفيز، والمشاركة في صناعة القرارات الخاصة بمجال عملهم. (Khawaldeh,et all, 2021, 2720)

### **ثانيًا : أهمية التمكين الإداري :**

**تتحدد أهمية التمكين الإداري فيما يلي:**

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية ، وتحقيق مكانة متميزة وهذا ما تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات التعليمية . (هدى عمر، 2018 ، 18)

- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل, فزيادة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم يرفع الروح المعنوية لهم, ويزيد من الدافعية, وحب العمل مما يؤدي إلى التقليل من معدلات الغياب, والدوران الوظيفي.
  - 3- يخلق بيئة عملية فعّالة وآمنة من خلال المشاركة في تحديد الأهداف, واتخاذ القرارات, والتعاون, والدعم الإداري لهم, وبالتالي اكتساب مهارات جديدة.
  - 4- الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية.
- (Mgbeke,2007,49)

- 5- اكتساب القيادات الإدارية المعرفة والمهارة.
- 6- زيادة فرص الإبداع, والابتكار؛ نتيجة لحرية التصرف, والتشجيع على روح المبادرة, والتفكير المبتكر . (ممدوح مراد كامل, 2015, 145, 148)
- 7- زيادة الدافعية الذاتية للقيادات الإدارية, وتعزيز قدراتهم على المبادرة .
- 8- تدعيم روح الثقة, والتعاون, بين القيادات الإدارية, والإدارة العليا .
- 9- تقبل القيادات الإدارية لقيم, وأهداف المؤسسة التعليمية. ( سلامة عبد العظيم, 2012, 17)

### ثالثاً: خصائص التمكين الإداري:

- هناك العديد من خصائص التمكين الإداري التي يجب على الإدارة العليا العمل على توافرها ويمكن تحديد أهمها فيما يلي :
- 1- سيادة مفهوم المشاركة, وجماعية العمل.
  - 2- تشجيع القيادات على التقدم بأفكار, ومقترحات جديدة لتطوير العمل.
  - 3- إعطاء القيادات ثقة أكبر في اختيار طرق تنفيذ المهام التي يقومون بها.
  - 4- توفير المعلومات في الوقت المناسب.
  - 5- التركيز على النتائج بالإضافة إلى الالتزام باللوائح, والقواعد.



6- الوضوح, والشفافية مع القيادات الإدارية من قبل القيادات العليا. ( سلامة عبد العظيم, 2012, 15)

7- وجود الدعم, والمساندة من القيادات العليا لمفهوم التمكين.

8- وجود ثقافة تنظيمية تساعد على تطبيق التمكين, واستمرار العمل به.

9- وجود فرق العمل الممكنة, والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات. (باسم سليمان , 2015, 58)

كما أنّ هناك مجموعة من الخصائص يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين تتمثل فيما يلي:

- شعور القيادات بالتحكم, والسيطرة على أداء عملهم .
- الوعي الكامل بفنيات, وخصائص الأعمال المسندة إليهم, وبكل الأعمال والأشياء التي تدور في مجال العمل.
- المشاركة في تحمل مسؤولية أداء أعمال الإدارة أو القسم المختص به.
- المساءلة عن نتائج إنجاز الأعمال, وتحقيق الأهداف.
- القيادي الممكن تكون لديه مسؤولية أكثر ملائمة للعمل المسند إليه فالتمكين يجعل الشخص الأقرب للمشكلة تكون لديه مسؤولية كاملة وحرية لحل هذه المشكلة. (Khawaldeh, et all,2021,2722)

#### رابعًا: أبعاد التمكين الإداري:

يعد التمكين الإداري من الأساليب الإدارية متعددة الأبعاد يمكن توضيحها فيما يلي

- 1-الاتصال الفعّال ومشاركة المعلومات: يقصد بها المعلومات اللازمة لصناعة القرارات, وذلك لتضمنها للمشاركة, والثقة, والمعلومة فهي عامل أساسي لاتخاذ القرارات, وحل المشكلات. ( ماجد محمد,9)

2- **بناء فريق العمل** : يعد فريق العمل من أهم أبعاد التمكين الإداري؛ لما للعمل الجماعي من دور مهم في مواجهة المشكلات، واتخاذ القرارات الأفضل، وترشيد استهلاك الموارد بكفاءة، وفاعلية. (هدى عمر، 2018، 18)

### 3- **حفز القيادات الإدارية والعاملين** :

تسهم الحوافز المادية، والمعنوية في تحقيق التمكين للقيادات الإدارية من خلال زياده دافعيّتهم، ورضاهم، وانتمائهم الوظيفي بشرط تقديمهما في الوقت المناسب، وربط هذه الحوافز، والمكافآت بأهداف المؤسسة، ونظام تقويم الأداء.. (رامز عزمي بدير، وآخرون، 2015، 312)

4- **التنمية المهنية والمهارية** : يعتبر التدريب من العناصر الأساسية التي تحقق تنمية القيادات الإدارية بصفه مستمرة ، وبشكل يضمن القيام بمهام أعمالهم، ومسؤولياتهم . (جواد محسن را ضي ، 2010 ، 62)

ويساعد التدريب على تعديل الأفكار، وتغيير السلوكيات، والأساليب، واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة، والوظيفة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للقيادات الإدارية، وزيادة أدائهم . (هيفاء راشد، 2019، 23)

5- **القوة** : يجب على المؤسسة أن يكون لديها القدرة على تشجيع القيادات الإدارية، والعاملين على الشعور بالقوة، والنجاح، وذلك من خلال منحهم مزيداً من حرية التصرف في أعمالهم المختصين بها. (رامز عزمي بدير، وآخرون، 2015، 312)

6- **تفويض السلطة**: ويقصد به نقل السلطة، والمسئولية من المسؤول أو الرئيس إلى شخص آخر لإتمام عمل محدد ، ولكن المسئولية تقع على الرئيس، ولتفويض السلطة أهمية في تنمية المهارات القيادية، والمعرفية للقيادات الإدارية نتيجة التعامل المباشر، والسريع مع المشاكل، والأزمات الطارئة مما يساعد على تحسين الأداء الإداري. ( الدانة سعد، 2016، 8)

مما سبق يتضح أن أبعاد التمكين الإداري متعددة وجميعها تساعد على التنمية المهنية والمعرفية والمهارية للقيادات الإدارية وتهدف إلى إمام القيادات بفنيات العمل واختصاصته ولديهم الحرية والاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق ويساعد في التغلب، وحل أي مشكلة بطرق إبداعية، ومبتكرة .

### خامساً : متطلبات تحقيق التمكين الإداري للقيادات الإدارية :

تتمثل هذه المتطلبات في الثقة الإدارية، والدعم الاجتماعي، والأهداف، والرؤية، وفرق العمل، الاتصال الفعّال، والتدريب المستمر، ومكافأة العاملين .

ويتم توضيح هذه المتطلبات فيما يلي :

**الثقة الإدارية :** عملية تمكين القيادات الإدارية يكون أساسها الثقة بين الإدارة العليا، و القيادات الإدارية فعندما توجد الثقة في القائد الإداري يتم إمداده بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار . (عزة أحمد ، 2015 ، 370)

1- **الأهداف والرؤى المستقبلية :** إنَّ تحديد وتوضيح الأهداف والرؤى المستقبلية تساعد القيادات الإدارية على معرفة ما سيقومون به لاحقاً وبهذا تكون الرؤية قائده نحو الإبداع، والابتكار واتخاذ القرارات، وتحقيق الأهداف. (فهد بن محمد الشعلان، 2015، 298)

2- **فرق العمل :** يتطلب التمكين الإداري أن تؤكد الثقافة التنظيمية على أهمية العمل التعاوني من خلال فرق العمل ، حيث أن فريق العمل يتمتع بسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، ولديه مهارات متنوعة. (مصلح بن سعيد، 2013 ، 32)

3- **الاتصال الفعال وتدفق المعلومات :** تعد المعلومة من العوامل الهامة التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وحل مشكلات العمل فبدون المعلومة الحديثة لا يمكن التصرف بحرية ولكي يتم الالتزام بتحقيق التمكين يجب توفير اتصال فعّال مع كل المستويات الإدارية وذلك لاتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة . (أمل محمد، 2016 ، 32)

4- **الثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإداري** : هي مجموعه من القيم, والمعتقدات والأفكار الموجودة داخل المؤسسة, والسائدة بين العاملين , ويحتاج التمكين في المؤسسة التعليمية إلى ثقافة تنظيمية جديدة تحث على العمل بروح الفريق, وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين. (فيصل عبيد حمود, 2016 , 641)

5- **التدريب المستمر** : يشكل التدريب مطلبًا هامًا وضروريًا في إدارة الجامعات فهو يساعد على الارتقاء بأداء القيادات الإدارية حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بنجاح يعتمد على كفاءة قادتها, وما اكتسبوه من معرفة, وعلم, وتدريب.(عبد الباسط محمد, 2017, 599)

ومما سبق يتضح أن التدريب من المقومات الأساسية لتنمية القيادات الإدارية وتمكينهم, حيث إنه يساعد على زيادة مستوى المعرفة, والمهارة في مجال عملهم, وتخصصاتهم الوظيفية.

6- **مكافأة القيادات الإدارية, والعاملين** : حيث تشجع المكافأة على بذل مزيد من الجهد, ورفع الروح المعنوية للقيادات الإدارية, والتحسين المستمر للأعمال. ( مراد ممدوح, 2015, 121-122)

7- **الضبط والرقابة** : يتطلب التمكين الإداري أن يدرك العاملون حدود حرياتهم في اتخاذ القرارات؛ أو مدى سلطاتهم, ومسئولياتهم, ومسئوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل. (فيصل عبيد حمود, 2016 , 640)

10- **القيادة العليا الممكنة والداعمة له**: وتعتبر القيادة العليا عنصر هام لتحقيق التمكين الإداري فهي إحدى الأدوات التي تمنح السلطة والموارد, والمعلومات للقيادات الإدارية والعاملين وبالتالي تمكينهم.(فيصل عبيد حمود, 2016 , 641)

### **خامسًا: معوقات التمكين الإداري:**

تواجه المؤسسات التعليمية بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق عملية التمكين الإداري, وتتمثل معوقات التمكين الإداري بصفة عامة فيما يلي:

- 1- عدم قناعة الإدارة العليا بثقافة التمكين الإداري, وأهميته.
  - 2- نظام الحوافز غير عادل.
  - 3- عدم الاهتمام بفرق العمل, والعمل في جماعات .
  - 4- تدني مستوى كفاءة القيادات الإدارية مع قصور التدريب, ومحدودية البرامج التدريبية اللازمة لرفع الكفاءة الإدارية لهم.
  - 5- غياب نظام محاسبي واضح للقيادات العليا على التطوير واستخدام أساليب التغيير الحديثة .
  - 6- اختلاف أهداف الإدارة عن أهداف القيادات الإدارية والعاملين, وكثرة الصراعات, والخوف من تحمل المسؤولية.
  - 7- الهيكل التنظيمي الهرمي,المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
  - 8- الالتزام الحرفي بالقوانين, واللوائح.
  - 9- انعدام الثقة الإدارية بين القيادات الإدارية, والقيادات العليا.
- خوف بعض القيادات الإدارية من تحمل المسؤولية, وعدم تقبلهم فكرة التغيير, واتخاذ القرارات بحرية واستقلالية . (Abdeldayem,2021,116)
- التركيز على النجاح الشخصي, وتفضيله على نجاح الجماعة .
- زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب, وتعليم القيادات الإدارية
- عدم الرغبة في التغيير لدى بعض القيادات الإدارية .
- (نورا بنت ابراهيم,2018, 256)

وجود وصف وظيفي غير دقيق لمهام, وتداخل الاختصاصات داخل العمل.

الخوف من المخاطرة, وغياب الدعم التنظيمي. ( هبة الله ألهم,2019, 36)

ومما سبق يتضح أنه توجد بعض المعوقات التي تحد, وتعوق تطبيق التمكين الإداري بطريقة فعّالة في الجامعات حيث تتحدد المعوقات في قلة وجود ثقافة تنظيمية فاعلة تتوافق مع التمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن, ضعف توافر نظام الاتصال

الفعال، قلة دعم الإدارة العليا، قلة توزيع المهام والأدوار بشفافية وعدالة، ضعف البرامج التدريبية، الافتقار إلى العمل الجماعي، قلة صرف المكافآت.

### المحور الثالث: مفهوم منهجية جيمبا كايزن (Gemba – Kaizen)

وأهم أهدافها:

#### أولاً: مفهوم منهجية جيمبا كايزن:

تعددت المفاهيم التي تناولت منهجية جيمبا كايزن (Gemba – Kaizen)، والتي تناولها الكثير من علماء الإدارة، ومن أهمها مايلي:

كايزن "Kaizen" هي كلمة يابانية يعرّفها قاموس اكسفورد بأنها "تحسيناً مستمراً لممارسات العمل وزيادة كفاءة العاملين" (Imai,2012, 1).

كما أنّ كايزن نهج شمولي يعتمد على مشاركة جميع القيادات العليا، والقيادات الإدارية، والعاملين في التحسين اليومي للمؤسسة في جميع المجالات، والأنشطة. (Wiid,2019,64)

أمّا جيمبا "Gemba" فهي إدارة المكان من موقع العمل الفعلي، أي "الإدارة من موقع العمل". (Imai,2012,11)

وتعرّف منهجية جيمبا كايزن بأنها إحدى تقنيات التغيير التي تم استخدامها في الفترة الأخيرة في كثير من الإدارات فهي نموذج عملي لتحسين الأحداث اليومية للعمل، ويعتمد نجاح هذا النموذج الإداري على الواقعية، والشفافية في الأعمال الإدارية. (Sherif,2019, 4)

وهي أسلوب إداري مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع حيث تعمل على إدارة العمل؛ أو المشكلة من واقع العمل الفعلي للتخلص من الهدر، وحل المشكلة من جذورها، ومنع تكرارها في المستقبل. (مدحت أبو النصر، 2015، 68)

ومما سبق يتضح دور منهجية في التحسين المستمر ومعالجة المشكلات من أرض الواقع وحلها من جذورها كما تساعد على التمكين والتخلص من الهدر بإزالة المعوقات.

## ثانياً: أهداف منهجية جيمبا كايزن (Gemba – Kaizen)

تهدف منهجية جيمبا كايزن إلى عدة أهداف تتضح فيما يلي :

- 1- بث روح التعاون, ونشر ثقافة العمل الجماعي.
- 2- خلق بيئة قيادية فاعلة تلتزم بالتغيير. (شريفه بنت عوض الكسر, 2017, 62)
- 3- التحسين المستمر التدريجي على المدى الطويل
- 4- ترسيخ ثقافة القيادة من موقع العمل. (محمد محمد أحمد, 2017, 252)
- 5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, وكفاءة إدارة الوقت, واستثماره.
- 6- الرقابة, والتحكم في العمليات بكفاءة. (نبيل سعد خليل, 2021, 21)
- 7- دعم اتخاذ القرارات الفورية للقيادات الإدارية, وحل سريع وجذري للمشكلات.
- 8- تحسين قواعد الاتصال بين المستفيدين, ومقدمي الخدمات (العاملين).
- 9- تمكين المؤسسات من القيام بأعمالها بكفاءة, وفاعلية . (حامد كاظم, سعد مهدي, 2016, 241)
- 10- تقليل الإجراءات غير اللازمة, وتسهيل حركة العمل بإزالة ما يعوق الأداء.
- 11- وضع إستراتيجية تهدف إلى خفض الهدر في الوقت, والموارد, والجهد.
- 12- الكشف عن التغيرات والتحسينات المطلوبة, والعمل على تحقيقها. (Barraza&Others,2020,3297)
- 13- إرضاء المستفيدين: فمنهجية جيمبا كايزن تركز على ضرورة إشباع رغبات المستفيدين, وتقديم الخدمة المناسبة لنيل رضاهم. (شيماء فهمي, 2022, 35)
- 14- خفض التكاليف: حيث تهدف منهجية جيمبا كايزن إلى خفض التكاليف؛ وذلك بالتخلص من الهدر. (حاتم كاظم, 2011, 169)
- 15- تطوير الأداء وبيئة العمل: كما تساعد على تطوير أداء القيادات والعاملين, وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة وإتقان العمل بها. (منى فاروق صدقي وآخرون , 2020 , ص 289)

ويتضح مما سبق أن منهجية جيما كايزن تهدف إلى تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات، وتمكينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للجامعات، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، فتكون ذات جودة عالية .

### المحور الرابع: الجانب الميداني

واقع معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج

جيما كايزن:

#### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة الميدانية : إلي الكشف عن معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن من وجهة نظر عينة البحث .  
عينة الدراسة: تم التطبيق على جميع أفراد المجتمع الأصلي والذي يمثل أمين عام الجامعة ومساعديه ومديرين العموم ومديرين الإدارات بإدارة الجامعة وكلياتها وتمت جدولة هذه البيانات في الجدول التالي لبيان إجمالي خصائص عينة الدراسة كالتالي:

#### جدول (1)

نسبة عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	المجتمع الأصلي		
100%	3	3	أمين مساعد فأعلى	الوظيفة
100%	23	23	مدير عام	
80.22%	73	91	مدير إدارة	
84.6%	99	117	الإجمالي	
77.94%	53	68	إدارة الجامعة	مكان الوظيفة
100%	18	18	كلية نظرية	
90.3%	28	31	كلية عملية	
84.6%	99	117	الإجمالي	



يتضح من الجدول السابق أنه بعد توزيع الاستثمارات وجمعها مرة أخرى تم عمل حصر شامل لجميع الاستثمارات الغير مكتملة والتي التي تم فقدها وبعد الحصر تم إجراء الإحصاء على (99) استثمار فقط والتي تمثل 84.6%  
أداة الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد استبانة من خلال الاطلاع علي الأدبيات والدراسات السابقة ، والأهداف العامة والفرعية للتمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن ، وقد شملت الاستبانة في صورتها النهائية بالمحور الأول (16) عبارة ، وتم التحكيم علي الاستبانة بواسطة مجموعة من أساتذة الجامعات المختلفة ، وتدرجت الإجابة علي عبارات الاستبانة من خلال تدرج ثلاثي : (كبيرة - متوسطة - ضعيفة) ، بحيث تكون الدرجة المقابلة لكل اختيار علي النحو التالي : (3-2-1) على الترتيب، وتم تقنين الاستبانة والتأكيد من صدقها وثباتها ، وفيما يلي توضيح ذلك :

**ثبات الاستبانة :** تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة :

### جدول رقم (2)

#### معامل الثبات لأداة

معامل الثبات	الأبعاد
0.99	معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا - كايزن

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل الثبات مرتفع مما يدعو للوثوق بأداة الدراسة.

### • صدق الاستبانة :

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه , كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية, ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها" . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وقد تم حساب صدق الأداة من خلال معامل الارتباط "بيرسون" ويوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (3)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	الابعاد
0.73**	معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا - كايزن

\*\* تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

### • الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS22) للعلوم الاجتماعية ، وقد تمت معالجة استجابات أفراد العينة باستخدام بعض أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لطبيعة الدراسة ، تم حساب تقدير تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة عن عبارات الاستبانة وتحولها إلى الدرجات ونسب مئوية المقابلة ، وقد افترضت الباحثة الدرجات المقابلة لكل بديل من البدائل كما يلي (كبيرة = 3 ، متوسطة = 2 ، ضعيفة = 1) وتم استخدام برنامج Excel لحساب النسبة المئوية لمفردات العينة ، والحصول علي نسبة متوسط الإستجابات لكل عبارة من العبارات (الوزن النسبي) مستخدماً العلاقة الآتية :

تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وتحولها إلى الدرجات المقابلة (كبيرة = 3)، (متوسطة = 2)، (ضعيفة = 1).

$$1 - \text{حساب الوزن النسبي للعبارات} = \frac{\text{ك} \times 1 + \text{ك} \times 2 + \text{ك} \times 3}{3 \times \text{ن}}$$

- حساب النسبة المئوية للعبارات = الوزن النسبي للعبارات  $\times 100$

### ثانياً: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة وتفسيرها:

تم دراسة آراء عينة الدراسة حول (معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا - كايزن )، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات الاستبانة ، والجدول التالي يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة:

#### جدول (4)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا<sup>2</sup>

(معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا - كايزن )

م	البنود	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك							
1	قلة الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق التمكين الإداري ومنهجية جيمبا - كايزن (التحسين المستمر).	29.2	29	53.5	53	17.1	17	2.12	0.67	70.7	متوسط	20.3	0.01	3
2	ضعف مشاركة القيادات الإدارية في عملية صنع القرارات.	21.2	21	57.5	57	21.2	21	2.00	0.65	66.6	متوسط	26.1	0.01	9

م	م	البنود	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
			%	ك	%	ك	%	ك							
3	1	حاجة الجامعة إلى توفير أنظمة معلومات دقيقة وحديثة.	42	42.4	47	47.4	10	10.1	2.32	0.65	77.4	متوسط	24.4	0.01	1
4	2	ضعف توافر نظام الاتصال الفعال بين القيادات العليا والقيادات الإدارية.	30	30.3	52	52.5	17	17.1	2.13	0.68	71.0	متوسط	18.9	0.01	2
5	12	مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير والتطوير في الإدارات الجامعية.	20	22.0	47	47.4	32	32.3	1.88	0.72	62.6	متوسط	11.0	0.01	12
6	8	الاعتقاد الخاطئ للقيادات الإدارية بعدم حاجتهم للتدريب.	25	25.2	50	50.5	24	24.2	2.01	0.71	67.0	متوسط	13.1	0.01	8
7	9	الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم لا يتلاءم مع مبادئ التمكن الإداري والتحسين المستمر.	23	23.2	53	53.5	23	23.2	2.00	0.69	66.6	متوسط	18.1	0.01	9
8	10	قلة دعم القيادات العليا القيادات	21	21.2	56	56.5	22	22.2	1.99	0.66	66.3	متوسط	24.0	0.01	10

م	البنود	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه البند	ك <sup>2</sup>	مستوي الدلالة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%							
	الإدارية بالمعلومات التي تساعد في إنجاز المهام.													
9	الافتقار إلى العمل الجماعي وفرق العمل فسي إدارة الجامعة.	23	23.23	58	58.59	18	18.18	2.05	0.64	68.35	متوسط	28.79	0.01	5
10	بيئة العمل الإداري بالجامعة لا تساعد على إنجاز المهام بكفاءة وإبداع.	17	17.17	65	65.66	17	17.17	2.00	0.59	66.67	متوسط	46.55	0.01	9
11	قلّة وجود ثقافة تنظيمية فاعلة تتوافق مع ثقافة التكمين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن (التحسين المستمر).	26	26.26	60	60.61	13	13.13	2.13	0.62	71.04	متوسط	35.70	0.01	2
12	ندرة قيام الإدارة العليا بمنح التفويض للقيادات الإدارية للقيام ببعض المهام لضعف الثقة بأدائهم.	16	16.16	69	69.70	14	14.14	2.02	0.55	67.34	متوسط	58.97	0.01	7
13	نادرًا ما تصرف إدارة	23	23.23	56	56.57	20	20.20	2.03	0.66	67.68	متوسط	24.18	0.01	6

م	م	النود	كبيرة		متوسطة		صغيرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	الترتيب
			ك	%	ك	%	ك	%							
		الجامعة مكافآت مقابل الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل.													
14	4	ندرة قيام إدارة الجامعة بتوزيع المهام والأموال على القيادات الإدارية بشفاافية وعدالة.	20	20.20	68	68.69	11	11.11	2.09	0.55	69.70	متوسط	56.91	0.01	4
15	4	ندرة البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة لتنمية المهارات المهنية والإدارية لدى القيادات الإدارية.	23	23.23	62	62.63	14	14.14	2.09	0.61	69.70	متوسط	39.46	0.01	4
16	11	قلة تشجيع إدارة الجامعة القيادات الإدارية على الإبداع وتحقيق أداء متميز.	14	14.14	65	65.66	20	20.20	1.94	0.59	64.65	متوسط	47.09	0.01	11
		المجموع الكلي	373	23.55	918	57.96	293	18.50	2.05	0.64	68.33	متوسط	30.88	0.01	

\* قيمة ( كا<sup>2</sup> ) الجدولية عند مستوى (0.01) = 9.210 ، وعند مستوى

(0.05) = 5.991 لدرجة حرية (2)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم  $Ka^2$  دالة عند مستوى (0.01) ، إذ أن قيم  $Ka^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $Ka^2$  الجدولية عند مستوي (0.01) لدرجة حرية (2) الموضحة أسفل الجدول السابق، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (كبيرة، متوسطة ، صغيرة) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على عبارات الاستبانة (معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية على ضوء نموذج جيمبا - كايزن) بنسبة مئوية (68.33%) ، وبمتوسط حسابي عام (2.05 من 3) وهو متوسط حيث أنه يقع في الفئة (1.67 إلى 2.33) .

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع العبارات، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-  
1- جاءت العبارة رقم (3) وهي " حاجة الجامعة إلى توفير أنظمة معلومات دقيقة وحديثة. " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (77.44%) ، وبمتوسط حسابي (2.32)، وانحراف معياري (0.65) .

2- جاءت العبارة رقم (11) وهي " قلة وجود ثقافة تنظيمية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن(التحسين المستمر). " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (71.04%) ، وبمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.62) .

3- كما جاءت العبارة رقم (4) وهي " ضعف توافر نظام الاتصال الفعّال بين القيادات العليا والقيادات الإدارية. " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة

عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (71.04%) ، وبمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.68).

4- جاءت العبارة رقم (1) وهي " قلة الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق التمكين الإداري ومنهجية جيمبا - كايزن(التحسين المستمر). " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (70.71%) ، وبمتوسط حسابي (2.12)، وانحراف معياري (0.67) .

5- جاءت العبارة رقم (14) وهي " ندرة قيام إدارة الجامعة بتوزيع المهام والأدوار على القيادات الإدارية بشفافية وعدالة. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.7%) ، وبمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (0.55).

6- كما جاءت العبارة رقم (15) وهي " ندرة البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة لتنمية المهارات المهنية والإدارية لدى القيادات الإدارية. " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.7%) ، وبمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (0.61).موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (69.7%) ، وبمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (0.61).

8- جاءت العبارة رقم (9) وهي " الافتقار إلى العمل الجماعي وفرق العمل في إدارة الجامعة. " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (68.35%) ، وبمتوسط حسابي (2.05)، وانحراف معياري (0.64).

9- جاءت العبارة رقم (13) وهي " نادرًا ما تصرف إدارة الجامعة مكافآت مقابل الأداء المتميز للأفراد وفرق العمل. " بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة



الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.68%) ، وبمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.66) .

**10-** جاءت العبارة رقم ( 12 ) وهي " ندرة قيام الإدارة العليا بمنح التفويض للقيادات الإدارية للقيام ببعض المهام لضعف الثقة بأدائهم. " بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67.34%) ، وبمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.55) .

**11-** جاءت العبارة رقم (6) وهي " الاعتقاد الخاطئ للقيادات الإدارية بعدم حاجتهم للتدريب. " بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (67%) ، وبمتوسط حسابي (2.01)، وانحراف معياري (0.71).

**12-** جاءت العبارة رقم (2) وهي " ضعف مشاركة القيادات الإدارية في عملية صنع القرارات. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.67%) ، وبمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0.65).

**13-** كما جاءت العبارة رقم (10) وهي " بيئة العمل الإداري بالجامعة لا تساعد على إنجاز المهام بكفاءة وإبداع. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.67%) ، وبمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0.59) . كما جاءت العبارة رقم ( 7 ) وهي " الهيكل التنظيمي لجامعة الفيوم لا يتلاءم مع مبادئ التمكين الإداري والتحسين المستمر. " بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.67%) ، وبمتوسط حسابي (2)، وانحراف معياري (0.69).

**14-** جاءت العبارة رقم (8) وهي " قلة دعم القيادات العليا للقيادات الإدارية بالمعلومات التي تساعد في إنجاز المهام. " بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد

عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (66.33%) ، وبمتوسط حسابي (1.99)، وانحراف معياري (0.66).

15- جاءت العبارة رقم (16) وهي " قلة تشجيع إدارة الجامعة القيادات الإدارية على الإبداع وتحقيق أداء متميز. " بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (64.65%) ، وبمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.59) .

16- جاءت العبارة رقم (5) وهي " مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير والتطوير في الإدارات الجامعية. " بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (62.63%) ، وبمتوسط حسابي (1.88)، وانحراف معياري (0.72).

#### المحور الخامس : نتائج ومقترحات البحث:

من أهم النتائج التي توصل لها البحث الحالي مايلي:  
أولاً: من أهم معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن ، ما يلي:

- حاجة الجامعة إلى توفير أنظمة معلومات دقيقة وحديثة.
- قلة وجود ثقافة تنظيمية فاعلة تتوافق مع ثقافة التمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن.

- ضعف توافر نظام الاتصال الفعّال بين القيادات العليا والقيادات الإدارية.
- قلة الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق التمكين الإداري و جيمبا - كايزن.
- ندرة قيام إدارة الجامعة بتوزيع المهام والأدوار بشفافية وعدالة.
- ندرة البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة لتنمية المهارات المهنية والإدارية.
- الافتقار إلى العمل الجماعي وفرق العمل في إدارة الجامعة.
- ندرة صرف مكافآت مقابل الأداء المتميز.

- محدودية تفويض القيادات لسلطاتهم.
  - الاعتقاد الخاطئ للقيادات الإدارية بعدم حاجتهم للتدريب.
  - ضعف مشاركة القيادات الإدارية في عملية صنع القرارات.
  - بيئة العمل الإداري بالجامعة لا تساعد على إنجاز المهام بكفاءة وإبداع.
  - مقاومة بعض القيادات الإدارية للتغيير والتطوير في الإدارات الجامعية.
- ومن منطلق ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات للتغلب على معوقات التمكين

**ثانياً: مقترحات للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية**

### **جامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن:**

من أهم المقترحات التي تم وضعها للتغلب على معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيما كايزن، و تتمثل فيما يلي:

- تغيير المفاهيم السلبية السائدة لدى بعض القيادات الإدارية كالخوف من تحمل المسؤولية، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقي الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عنها بمفاهيم إيجابية كالثقة والمبادأة والابتكار تحمل المسؤولية
- تشجيع العمل الجماعي لدى القيادات الإدارية عن طريق الاهتمام بفرق العمل.
- منح القيادات الإدارية بالجامعة المزيد من الثقة لأداء أعمالهم، من خلال منحهم الحرية في أداء أعمالهم بما ينمي الإبداع والتميز ، في وجود إطار من المحاسبية.
- التوجه نحو هياكل أفقية مرنة تحد من المركزية، بما يتيح ويسهل عملية الاتصال الفعال في جميع الاتجاها

- نشر ثقافة التمكين بالجامعة عن طريق الدورات والندوات والمحاضرات.
- التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة والتقليل من البيروقراطية والمركزية المتبعة في أساليب وإجراءات العمل
- توفير نظم اتصال فعالة تعزز التواصل بين القيادة العليا و القيادات الإدارية.

- عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية وفق دراسة واضحة للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الإدارية.
- وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة، فالاهتمام ببرامج التدريب المستمر وفق دراسة واضحة للاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات الأكاديمية
- تقديم الدعم والمساندة من تغيير للمناخ التنظيمي والثقافة السائدة للجامعة بحيث تتوافق مع ثقافة التمكين التي تتطلب توفير مناخ تنظيمي تشجع على الثقة والشفافية وإدارة نظم المعلومات وإعادة تصميم الوظائف وإعادة بناء الهيكل الوظيفي.
- نشر قواعد العمل في الإدارات ووحدات الجامعة الإدارية لتحقيق الشفافية.
- تحديد اختصاصات السلطة.
- إعداد ونشر مؤشرات جودة الأداء في ضوء التوصيف الوظيفي والمهام.
- إنشاء قاعدة بيانات بالدورات التدريبية وحاجات المتدربين يتم استخدامها عند اختيار وتقييم أداء القيادات الإدارية.
- نشر نتائج التقييم الذاتي للكليات والإدارات للإستفادة منها لتحسين الأداء.
- اعتماد هيكل تنظيمي ملائم لثقافة التمكين الإداري ومنهجية جيمبا كايزن وفقاً للقوانين المنظمة لذلك.
- وضع تعليمات معلنة تؤكد الإلتزام بمعايير التوصيف الوظيفي عند التعيين أو النقل أو الترقى وذلك من خلال وضع آلية للإشراف على تطبيق معايير التوصيف الوظيفي.
- إعلان معايير لاختيار القيادات الإدارية.
- تنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية في مختلف قطاعات الجامعة وذلك عن طريق تحديد الإحتياجات التدريبية للوقوف على نقاط القوة والضعف وذلك بتنفيذ برامج تنمية مهنية في ضوء الإحتياجات الفعلية.

- استخدام أساليب إدارية حديثة لتنمية القيادات الإدارية معرفياً ومهارياً ووجدانياً.
- توفير مصادر التمويل لتوفير الإمكانيات المادية للجامعة وذلك من خلال عمل دراسة للاستخدام الأمثل للإمكانيات الحالية للجامعة عن طريق إنشاء قاعدة بيانات الكترونية لامكانيات الجامعة متوفرة ومتاحة لكل الوحدات لتيسير كيفية الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات ويتم تحديثها بصفة دورية.
- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتطور على كافة المستويات بالجامعة. تفعيل استخدام النظام الإلكتروني بجانب الورقي.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات للقيادات الإدارية وذلك من خلال نشر وثيقة للمسئوليات والصلاحيات مع نشر وإعلان نظام المحاسبية المتبع بالجامعة.
- قياس الرضا الوظيفي القيادات الإدارية في ضوء معايير ومؤشرات الأداء وإعلان نتائجه.
- تشكيل لجنة لفحص المقترحات المقدمة من القيادات الإدارية وآليات تنفيذها.
- ربط نظام الحوافز والمكافآت بمستويات الأداء ونتائج التقويم.

## المراجع:

- أمل محمد حسن البدوي (2016- أكتوبر): التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكلية البنات بجامعة الملك خالد، مجلة جامعة الملك خالد، كلية التربية، مركز البحوث التربوية، (27)، 38-78.
- الدانة سعد العجمي (2016- أكتوبر): درجة ممارسة التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، (56)، 1-41.
- باسم سليمان صالح باسم سليمان صالح (2015- ديسمبر): التمكين الإداري للقيادات الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، 22(99)، 111-134.
- جامعة الفيوم (2023) : الاختصاصات والهياكل التنظيمية المعتمدة لإدارات جامعة الفيوم،(مج 1) ،2016م.
- متاح في [http://www.Fayoum.edu.eg.:](http://www.Fayoum.edu.eg.)
- جواد محسن را ضي (2010): التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (62) .
- حامد كاظم متعب الشيباوي، سعد مهدي سعيد (2014): أثر ممارسة الإدارة من موقع الحدث Gemba Kaizen في جودة أداء منظمات التعليم العالي " دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الجامعات الأهلية، مجلة الغري، العلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (40).
- حماد صالح العتيبي (2022) : أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، مجلة الدراسات التجارية، المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة.

- راضية صوام (2017): التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في الأداء  
لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الاقسام، جامعة عمار ثليجي  
بالأغواط, مجلة دراسات, (50), 11-33 .
- رامز عزمي بدير, آخرون (2015- يناير): التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية  
فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة , مجلة الجامعة  
الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, 23 (1), 305-336 .
- سامح عبد المطلب إبراهيم عامر (2021- يوليو): دور التمكين الإداري  
للمديرين في تطور أداء إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية , مجلة الإدارة  
التربوية, الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية , (31), 357-457 .
- سعد بن مرزوق العتبي (2020) : جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي  
المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية, 60, 11-38.
- سلامة عبد العظيم حسين (2012): التمكين الإداري ودوره في تنمية  
القيادات الإدارية, مجلة المدير الناجح , 13-17.
- سمير زهير الصوص: كايزن KAIZEN التحسينات التدريجية المستمرة, تم  
الاسترجاع من : [http:// www.Enssan gdeed](http://www.Enssan gdeed)
- شريفة بنت عوض الكسر (2017- يوليو): متطلبات تطبيق استراتيجية  
كايزن في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظرالهيئة الإدارية (دراسة  
ميدانية) على كلية التربية للبنات بشقراء, المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث, مجلة  
العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 5(1), 58-86.
- شيماء فهمى مدنى أحمد (2022- أبريل): درجة إسهام متطلبات تطبيق  
أسلوب كايزن اليابانى في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر مديري ووكلاء  
ومعلمى المدارس الابتدائية بمحافظة الوادى الجديد, المجلة العلمية, كلية التربية,  
جامعة الوادى الجديد العدد الحادي,(41), 19-46.

- طارق عاصم, إيهاب المصري (2018): القيادة الإدارية والتمكين الإداري, القاهرة, المكتب العربي للمعارف.
- عبد الباسط محمد دياب شحاتة (2017- يوليو) : تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم (جامعة سوهاج نموذجًا), المجلة التربوية, كلية التربية, جامعة سوهاج, (49), 567-737.
- عبد الناصر محمد سيد أحمد (2019): متطلبات نجاح إستراتيجية كايزن اليابانية, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, 317-384.
- عزة أحمد محمد الحسيني (2015- أبريل): التمكين الإداري مدخل في دعم ثقافة الجودة بالجامعات المصرية, مجلة دراسات تربوية واجتماعية, كلية التربية, جامعة حلوان, 21 (2), 349-398.
- فهد بن أحمد النغمش (2022- ديسمبر): تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري (تصور مقترح), المجلة التربوية, كلية التربية, جامعة سوهاج, 1-59.
- فهد بن محمد الشعلان (2015- يناير): دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي, مجلة الفكر الشرطي, (25), 287 - 329 .
- فيصل عبيد حمود (2016- أكتوبر): متطلبات تفعيل التمكين الإداري بكليات جامعه تبوك من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية, مجلة التربية, كلية التربية, جامعة الأزهر, 170 (2), 634-672.
- ماجد محمد عبدالعال: دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية, مجلة كلية التربية , جامعة السادات, 1-29.
- هبة الله ألهم أحمد (2019) : معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية



- جامعة الفيوم, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, جامعة الفيوم, كلية التربية, 12(3), 313-363.
- محمد عبد العال محمد مصطفى(2023) : تنمية أداء قيادات الإدارات التنفيذية الوسطى لمرحلة التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التمكين الإداري رسالة(ماجستير) غير منشورة - جامعة الفيوم, كلية التربية.
- محمد محمد أحمد الحربي (2017- يناير): متطلبات تحسين أساليب القيادة الجامعية في ضوء منهجية جيمبا كايزن Gemba Kaizen , مجلة العلوم التربوية, كلية الدراسات العليا للتربية, جامعة القاهرة, 25 (1), ج(2), 234-262.
- مدحت محمد محمود أبو النصر (2015): إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات, المجموعة العربية للتدريب والنشر, القاهرة .
- مراد ممدوح كامل السيد(2015) : أيدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية , دار الوفاء للطباعة والنشر, الإسكندرية , مصر, ص46.
- مصلح بن سعيد بن مبارك القحطاني (2013): الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة, مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية, الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية, الجامعة العربية المفتوحة, المركز الإقليمي بجدة, (49), 13-71.
- منى فاروق صدقي, وآخرون(2020- أبريل): متطلبات تطوير أداء المشرف التربوي في ضوء فلسفة الكايزن (التحسين المستمر), المجلة التربوية لتعليم الكبار, كلية التربية مركز تعليم الكبار, جامعة أسيوط, 2 (2), 272-303.
- نادية يوسف جمال الدين, وآخرون(2017- يناير): التحسين المستمر باستخدام أسلوب كايزن الياباني, مجلة العلوم التربوية, كلية الدراسات العليا للتربية, جامعة القاهرة, 25 (1), 242-265.

- ط1 , دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة.
- نبيل سعد خليل جرجس (2021) : **تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية**, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة.
- نبيل سعد خليل, عبدالباسط محمد دياب, ياسر رفعت حامد (2020): تصور مقترح لمتطلبات التمكين الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر, **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**, كلية التربية, جامعة سوهاج, (2), 1-80 .
- نجوى يوسف جمال الدين, , ونجلاء محمد, وآخرون (2015- يوليو): التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في بعض التجارب العالمية, **مجلة العلوم التربوية**, جامعة القاهرة, كلية الدراسات العليا, (23), 450-489.
- هدى عمر (2022, يونيو, 20) : **آلية التمكين الإداري**. تم الاسترجاع من: <http://www.alukah.net>
- هناء محمد جلال جمال الدين هناء محمد جلال (2020) : التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجا, **مجلة كلية التربية, كلية التربية**, جامعة بنها, 31 (123), 312 – 253.
- هيفاء راشد الدغمي (2019) : **التمكين الإداري في التميز المؤسسي**: رساله ماجستير منشورة, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة آل البيت بالأردن, 21.
- نورة بنت إبراهيم بن عبد العزيز المهنا (2018): **التمكين الإداري وأثره على العملية الأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض**, **مجلة البحث العلمي في التربية**, كلية البنات للآداب والعلوم والتربية, جامعة عين شمس, 19 (12), 241-287 .
- يوسف عبد المعطي مصطفى (2005): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**, دار الفكر العربي, القاهرة.
- Abdeldayem, Marwan Mohamed; and Others (Aug 2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Belonginess

Evidence From Bahrain, **International Journal of Information, Business and Management; Chung-Li** Vol. (13),No.( 3) , : 114-131. <https://www.proquest.com/magazines>

- **Academic Leadership the Online Journal.**Vol .8. No.
  - Adams, Ropert (2008). Empowerment Participation and Social Work New York: Palgrave Macmillan. 6.
  - AL – Magableh, Mohammad & Qtoum, Abedalqader (2014). The
  - Al Ghamdi ,Azala M(2016):The empowerment of academic women leaders at Saudi universities and its relationship to their administrative creativity, Western Michigan University, United States – **Michigan ,Ann Arbor, Ph.D.**
  - Alex-OnyenkwereUzoaru(2018) : Empowerment practices and employee attitudes: the mediating role of self-efficacy and organizational commitment to performance, **United States,Ann Arbor, Ph.D.** <https://search.proquest.com>.
  - Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at
  - Chitorelidze, Salome(2017) : Empowerment in Academia: Non-Academic Professional Staff's Perspectives on Employee empowerment, University of Missouri Columbia , United States,AnnArborM.A., <https://search.proquest.com>
  - David c. Sharp (2009). A Study of the Relationship between Teacher Empowerment and Principal Effectiveness , Ph.D.Baker Unniversity.
  - Imai, Masaky(2012). Gemba Kaizen: Acommmonsense Approach to a continuous Imrovement Strategy Mograow Hill, New York, Second Edition.
- International Research in Education, (2)2, 83-106.
- Kay, Gressly & Nicola, King (2005): Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations, vol. (27) , No. (4).
  - Khawaldeh, Faleh O; and others (2021). **The Relationbetween the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities, Turkish**

**Journal of Computer and Mathematics Education; Trabzon Vol. (12), No (9), 2720-2731.** Mgbeke, Darlington M.(2007-May)Employee Empowerment as an Effective tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria

- Mohamed Tariq Sharif and Others(2013): The Impact of Work Life Policies- Empowerment and Training and Development on Employee Performance with T Organization Citizenship Behavior, (ASB), African journal of the Mediating Role of Business Management, Vol (7), No (17), 2013.
- Ratmawati, D. (2007). Managerial Competency and Management to Employee Empowerment: Banking Companies Case. Proceeding of the 13th Asia Practice Management Conference. , Melbourne, Australia
- Robert, H& De Bono, E. (2005). Employ Empowerment – Management giving Power to the People, London, Pitman Publishing.