

"أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030"  
دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة"

إعداد الباحثان:

أ: وجدان بنت مقبول المسعودي

ماجستير إدارة عامة

أ.د: سوزان محمد القرشي

أستاذة دكتور في الإدارة العامة والسلوك التنطيمي بجامعة الملك عبد العزيز

قسم الإدارة العامة || كلية الاقتصاد والإدارة || جامعة الملك عبد العزيز

-1442هـ-

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030 ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات إجابة عينة الدراسة وفق المتغيرات الوظيفية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات حيث أُخذت (335) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (2907) من قائدات وموظفات و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها: يوجد أثر للتمكين الإداري من خلال (مستوى العمل الجماعي، مستوى تنمية السلوك الإبداعي) على إعداد قادة المستقبل وفق 2030 وتوجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، ومن أهم المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل هي تنمية الدافعية للإنجاز وتنمية القدرة على حل المشكلات كما توجد فروق دالة إحصائية باختلاف المتغيرات الوظيفية وعلى ضوء ذلك توصي الباحثة بالعمل على نشر مفهوم التمكين في مؤسسات التعليم، وتبني خطة واضحة للتدريب المستمر، وتحديد نظام مكافأة وحوافز لتشجيع القادة على تمكين المرؤوسين لتأهيلهم قادة للمستقبل.

## المقدمة:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تساهم في تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف الإدارية من خلال منحهم الفرص للمبادرة والتحدي، وتفويض الصلاحيات وإعطائهم المسؤوليات لاتخاذ القرارات والمشاركة بتحقيق الأهداف ، وبالرغم من وجود بعض الجهود المبذولة لرعاية التمكين الإداري للمديرين في بعض الدول العربية، إلا أنها لاتزال جهوداً محددة وغير كافية لتحقيق بناء قادة المستقبل، وجاءت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 محققة لمتطلبات التنمية في البلاد، من خلال تمكين القادة في العمل الإداري والعمل على اللامركزية في الإدارة، فالقادة المتمكنين هم أساس ازدهار أية منظمة وخاصة التعليم، لذا فإن القيادة المستقبلية هي مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، وهي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الاستراتيجي. (عباس، 2018: 154)، ومن هذا المنطلق ونظراً إلى أهمية تفعيل التمكين الإداري ومعرفة دوره في بناء قادة المستقبل الأمر الذي سيتيح بناء عناصر بشرية مؤهلة للارتقاء بمستويات الأداء، وسيهيئ القائدات والموظفات للتغلب على صعوبات العمل، وتطوير أدائهن، كان هنالك ضرورة لإجراء دراسة لمعرفة أثر التمكين الإداري لقائدات وموظفات المدارس في بناء قادة المستقبل وفق رؤية 2030.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري، قادة المستقبل، اعداد القادة، تمكين القادة.

### مشكلة الدراسة:

يعد موضوع التمكين الإداري موضوعاً في غابية الجدية في زمن العولمة، وثورة المعلومات، إذ انبثقت أهميته من ارتباطه بعدد من الموضوعات المهمة، وعلى رأسها اللامركزية، ونظراً لحدائثة وجدية موضوع البحث فإنه يعد محل دراسة نقوم بها لندرس العلاقة بين التمكين وقادة المستقبل، وتعاني الكثير من المؤسسات الحكومية ومنها مؤسسات التعليم من عدم الاهتمام ببناء قيادات للمستقبل لتكون جاهزة في المستقبل، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها، نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار (أبو سلطان، 2016: 3)، كما لاحظت الباحثة من خلال عملها في الميدان التربوي، أن قائدات المدارس لم يمارسوا درجة التمكين بالصورة الجيدة، وهذا يجعل قادة المستقبل غير مستعدين لتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وبالتالي عدم قدرتهم على أداء مهامهم بفاعلية وكفاءة، وبناءً على ذلك يمكن إظهار مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي: **ما أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030؟**

### أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من تزامنها مع رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، وتوجهات خطة التنمية العاشرة الهادفة إلى رفع كفاءة الأداء الحكومي، والتوجه نحو التخفيف من المركزية، والتطلع إلى المستقبل بتفعيل أدوات الحاضر باستعراض أهم أبعاد التمكين الإداري، وإلقاء الضوء على دورها في التحول إلى المستقبل. كما تنبثق أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة، إذ أن قطاع التعليم هو واحد من أهم القطاعات التي يبلغ مكانة هامة جداً في المجتمع، والذي يؤدي دوراً مهماً في دعم وتنمية المجتمع السعودي.
  - **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من أهمية التمكين الإداري باعتباره من المفاهيم الإدارية المعاصرة، والذي من خلاله يتضح مستوى تفويض الصلاحيات، ومعرفة مستوى العمل الجماعي، والسلوك الإبداعي، وأهمية اتخاذ القرارات على قادة المستقبل، كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النتائج التي ستحصل عليها؛ والتي تفيد صنّاع القرار في معرفة واقع التمكين، وزيادة الوعي والاهتمام به، وفائدته في إعداد قيادات الصف الثاني مستقبلاً؛ لرفع مستوى الانتاجية وتجويدها، وتحسين طرقها لتصل إلى التميز.
- تساؤلات الدراسة:** تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس لها والمتمثل في "ما أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030؟"، وينفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تفويض الصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة ؟
2. ما مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة ؟
3. ما مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة ؟
4. ما مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة ؟
5. هل توجد علاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل ؟
6. ماهي المتطلبات لبناء وإعداد قادة المستقبل ؟

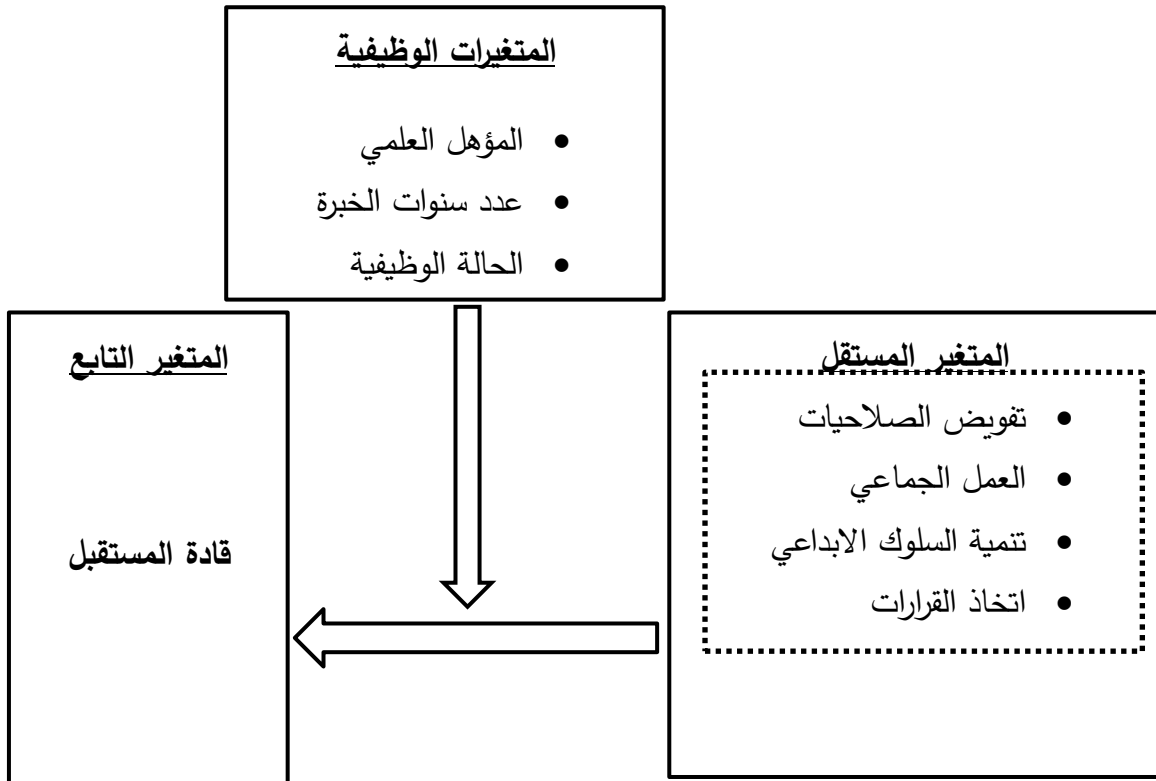
7. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفق المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في القيادة، الوظيفة الحالية)؟  
 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة تأثير التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، والذي تتمثل أبعاده في ( تفويض الصلاحيات، العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي، اتخاذ القرارات ).
- الحدود البشرية: عينة من قيادات وموظفات المدارس التابعة لمكتب تعليم غرب مكة
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في وزارة التعليم، مكتب غرب مكة
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 1441هـ.

أنموذج الدراسة لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التمكين الإداري (Administrative empowerment).

المتغير التابع: قادة المستقبل (Future leaders). (النموذج من إعداد الباحثة)



- التعريف الاصطلاحي للتمكين الإداري: " التمكين هو عملية مستمرة تستهدف الوصول بالأفراد إلى أقصى درجة ممكنة من الالتزام والولاء لمنظماتهم، وإطلاق طاقتهم وقدرتهم الإبداعية من خلال منحهم الثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل قائمة

على التعاون والمشاركة، وإثارة الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإبداعاتهم والتكوير المستمر لمعارف ومهارات الأفراد". (الدغير، 2018: 20)

- **التعريف الإجرائي للتمكين الإداري:** استراتيجية تنظيمية حديثة في التعامل الإداري مع موظفات منطقة مكة، وذلك من خلال منح الموظفة الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء الوظيفة بطريقتها الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا، مع توفير جميع الموارد وبيئة العمل المناسبة لإعادة تأهيلهن مهنيًا وسلوكيًا لأداء الوظيفة بثقة مطلقة في عملهن.
- **التعريف الاصطلاحي لقادة المستقبل:** "هم أشخاص تتوفر فيهم صفات قيادية بصورة معينة، يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتى يصبحوا قادة متميزين" (عباس، 2018: 158).
- **التعريف الإجرائي لقادة المستقبل:** قادة المستقبل هم امتداد لقادة اليوم، ولكن بمواصفات المستقبل المتوقع في الرؤى والتصورات لرؤية 2030 من حيث المهارات الفنية والفكرية.

### الإطار النظري

#### 1- التمكين الإداري

**التمكين لغة:** مصدر تمكن، وهو من الفعل مكن، أي أصبح ذا مكانة وسلطة، أو يقال: فلان تمكن عند الناس، أي علا شأنه، وأمكناه من الشيء أي جعل له سلطانًا وقدرة، وتمكن من الشيء: قدر عليه أو ظفر به. وتقول العرب إن بني فلان ل ذو مكنة من السلطان أي تمكن. والمكانة المنزلة عند الملك. وفي التنزيل العزيز، قال تعالى: قل يا قوم أعملوا على مكانتكم" (سورة الأنعام: 135). أي على حيالكم وناحياتكم، وقيل معناه أي على ما أنتم مستمكونون. (ابن منظور، 2005: 113).

**التمكين اصطلاحًا:** تعددت التعريفات التي عبرت عن مفهوم التمكين، ومن أهمها ما يلي:

عرف التمكين بأنه: "العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم". (عبدلي، 2018: 12)، كما عرفه البعض بأنه: "عملية مشاركة العاملين للقادة في نفوذهم وقوتهم، وعملية تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل، وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاربة تلافيفها سواء بطريقة مباشرة عن طريق تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بطريقة غير مباشرة عن طريق تغذية الأفراد بالمعلومات التي ترفع ثقتهم وقدرتهم على الإنجاز". (قديح، 2014: 16).

#### أهمية التمكين الإداري:

##### 1- بالنسبة للمنظمة:

- هو الأداة الأساسية لوجود مؤسسة متعلمة، تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- هو إحدى وسائل تحسين أداء المؤسسة، وتطوير مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، ضمن معياري الكفاءة والفاعلية.
- يساعد على نشر قيم العمل الجماعي، وثقافة الإتقان.
- يساعد على مكافأة القدرات، والإبداعات والمهارات الفردية، والجماعية، بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط.
- يضمن وجود كوادرات إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا. (قويدر، 2017: 21).
- يساهم في زيادة مستوى الإنتاجية وتقديم الخدمات، فتمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، فالموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير، وتجده أقل مقاومة للتغيير.
- 2- بالنسبة للمديرين:**

- يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين.
- يساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة.
- يساعد المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المؤسسة المختلفة.
- يركز على منح القوة والسلطة، لا على فقدانها، من منطلق أن المشاركة في القوة والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين، وليس اتساع النفوذ لديهم.
- يجعل المديرين متفرغين تمامًا للقضايا الاستراتيجية المهمة.
- يدعم علاقة المديرين بمرؤوسيهم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين. (الشريف، 2015: 23).

**3- بالنسبة للمرؤوسين:**

- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، فشعور الفرد بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه. (عفانه، 2013: 12).
- يُعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات، والمهارات.
- يساعد على دعم الإحساس بالأمان الوظيفي.
- التحول من الإدارة التقليدية إلى إدماج العاملين، ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات.
- يجعل العاملين قادرين على تحديد النتائج الحرجة، والحاسمة، لوحدتهم وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج.
- يؤهل العاملين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي. (قويدر، 2017: 22).

**أهداف التمكين الإداري:**

- زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء، وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع، ودعم عملية التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات.
- زيادة مستوى ولاء العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات، والمرض.
- زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس، وقيمة النفس.
- استعمال الضغط الشريف (النزيه) وطرائق فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على العاملين والأداء.
- زيادة الحد الأدنى بالاستعانة ببعض الطرائق كتخفيض التكلفة، زيادة مستوى الجودة، وتلبية متطلبات العميل.
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائمًا ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة، وزيادة ربحية المنظمة، ومن ثم تحقيق النمو. (سعود، 2015: 58).

**خطوات تطبيق التمكين:**

1. تحديد أسباب الحاجة للتغيير
2. التغيير في سلوك المديرين
3. تحديد القرارات يشارك فيها المرؤوسين
4. تكوين فرق العمل
5. المشاركة في المعلومات

6. اختيار الموظفين المناسبين

7. توفير التدريب

8. التمكين

9. عدم استعجال النتائج

أبعاد التمكين هي الأسس التي يستند عليها في تشخيص وجود التمكين في المؤسسة من عدمه، وقد أورد الباحثون مجموعة من الأبعاد واتفقوا في بعضها كما اختلفوا في الكثير منها، حيث يرى البعض أن أبعاد التمكين تتمثل في الأبعاد التالية:  
1= تفويض الصلاحيات: يعتبر التفويض أحد أهم أبعاد التمكين الإداري وواحد من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة لارتباطها بقضايا استراتيجية وحاسمة لصنع القرار.

ويقصد بعملية تفويض الصلاحيات: بأنها العملية التي يعطي بها المدير جزء من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم، مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال، مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج. (الشريف، 2015: 28).

وتقوم الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، ولذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض. (بضياف، 2017، 20).

2- تنمية السلوك الإبداعي: يُعدُّ بُعد تنمية السلوك الإبداعي بُعداً مهماً في التمكين الإداري، ويعني هذا البُعد بمدى إنتاج العامل لأفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يقيّمها الآخرون، والتي تكون آثارها طويلة المدى على أداء المؤسسات وظهور أنماط سلوكية في بيئة المؤسسة مثل الانفتاح على التغيير وتقبل وجهات النظر وتقديم حلول جديدة والخروج بحلول عديدة للمشكلات، وإنقاذ الأفضل منها. (طيفور، 2018: 106)، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين لاسيما فيما يخص الجوانب الفنية .

4- العمل الجماعي: ويتميز العمل الجماعي بعدد من المميزات حيث يسهم في الآتي: خلق بيئة عالية التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية، وتحقيق تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين نوعية القرارات، وفرق العمل تُعدُّ أكثر أهمية من الأفراد، لما تتمتع به من موارد أكثر ومهارات متنوعة، وسلطة أكبر في إتخاذ القرارات. (الشريف، 2015: 29).

5- المشاركة في إتخاذ القرارات: وتعني تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة ومشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف مما يؤثر إيجابياً على التمكين، ومن هذا المنطلق فالمشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم حيث يشترك العاملون في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، ويتضمن التمكين مشاركة الموظفين لإتخاذ قرارات سليمة وسريعة استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء (إبراهيم، 2018 : 19).

2- إعداد قادة المستقبل

مفهوم قادة المستقبل: اختلفت الآراء حول مهام وتعريف قادة المستقبل، ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

قادة المستقبل :هم"مجموعة من قادة المنظمات في المستقبل وهم الموظفين الذين تم تقييمهم على أنهم يمتلكون القدرة والالتزام التنظيمي والدافعية للارتقاء والنجاح في المناصب العليا في المؤسسة".(منصور، 2017: 44)

**مفهوم إعداد قادة المستقبل:** عرفت عملية الإعداد للقيادات المستقبلية بأنها: "تجهيز وتحضير قيادات الصف الثاني ضمن المراتب الوظيفية المختلفة، وتطوير مهاراتهم، وقدراتهم وتوسيع معارفهم، وإكسابهم الخبرة اللازمة من خلال تدريبهم أثناء العمل، وتوسيع فرص مشاركتهم في العمليات الإدارية، وإتخاذ القرارات حتى يكونوا مهياً لتولي مناصب قيادية خلفاً للقيادة الحالية". (دخيل الله، 2018 : 288)،

#### أهمية إعداد وبناء القيادات المستقبلية:

- 1- تتم في إطار السياسات التنظيمية وفي إطار حاجة المنظمة الحاليه والمستقبلية وفي إطار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة..
- 2- ضمان دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم قادة المستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المنظمة.
- 3- ضمان الحفاظ على أسرار المنظمة من حيث الابتكارات والاختراعات والمعلومات وغيرها.
- 4- بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل في منظماتهم.
- 5- زيادة معدلات الثقة لدى مختلف المديرين وصغار المديرين ورؤساء الأقسام في دعم وتمكين الأفراد لتولي المناصب القيادية مستقبلاً.

**خطوات إعداد القيادات المستقبلية:** تحتاج القيادات الإدارية المستقبلية إلى الإعداد على مستويين وليس على مستوى واحد فهناك أشياء يتعلمها الفرد قبل أن يكون مديرًا أو قائدًا ويستطيع تعلمها في شبابه أو على مدار حياته، وهناك أشياء أخرى لا يتعلمها إلا بعد أن يصبح مديرًا قائدًا ويقضي في الإدارة فترة. (عباس، 2018 : 159).

ومن هنا فإن إعداد القيادات المستقبلية لها صورتان وهي على النحو الآتي:

- 1- **الإعداد السابق على التعيين:** وهو ما تختص به مدارس أو معاهد أو كليات خاصة، وهذه تعتبر مرحلة من المراحل الدراسية المكثمة يزود فيها الدارس بالمعلومات والثقافة التي تجعله صالحًا لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، وتتمثل أهم عيوب هذه الطريقة في أنها تكلف نفقات باهظة خاصة إذا تم تعميمها على كافة موظفي الدولة.
- 2- **الإعداد اللاحق على التعيين:** حيث لا بد من وجود هذا الإعداد أو التدريب اللاحق إلى جانب الإعداد السابق، إذ لا يصبح بأي حال من الأحوال إهمال جانب دون آخر بل يجب أن يرتبط الجانبان معاً، وأن الإعداد والتدريب اللاحق يجب أن تحكمه ضوابط تضمن فعاليته منها:

- أن الإعداد والتدريب اللاحق لا يجري على أسلوب واحد بل تتعدد هذه الأساليب تبعاً لطبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف.
- أنه حتى يكون التدريب اللاحق فعالاً يجب أن يكون واقعياً وبطريقة فعالة تكسب الفرد المعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
- كما ينبغي أيضاً متابعة أعمال المتدربين لمعرفة مدى الاستفادة التي حصلوا عليها.
- يجب أخيراً أن يكون التدريب اللاحق مستمراً فيبدأ ببدء حياة الموظف ويستمر باستمرار ارتقائه في الحياة الوظيفية وصولاً إلى الوظيفة القيادية. (طولان، 2016 : 270).

#### متطلبات إعداد قادة المستقبل:

- 1- **التفويض:** يعتبر تفويض السلطة في مجال الإدارة عامة والمؤسسات المكثمة خاصة أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد الرؤساء أو المديرين على إتمام مهامهم من خلال الآخرين، الأمر الذي يوفر لهم الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، وهو كذلك يزيد الثقة ويساعد على بناء علاقات إيجابية بين فريق العلم أو طاقم الهيئة التدريسية من جهة وبين المرؤوسين أو المدير من جهة أخرى، كما أنه يساهم في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية



القدرات الذاتية ويعزز ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي سيخدم مصلحة ومكان العمل من خلال ما يوفر من المرونة اللازمة في العمل ويعزز كفاءة وفعاليته العمل. (العاجز، الحلاق، 2016 : 155)

**دور التفويض في بناء قيادات الصف الثاني:** يساعد التفويض على تنمية المرؤوسين، خاصة في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأن من الثابت علمياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرار وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يمكن ذلك إلا بتفويضهم للسلطة، كما يحقق التفويض إعداد كوادر قيادية في المستقبل على كل مستوى، وذلك بقصد أن من تفوض إليه م السلطة يتدربوا على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج، كما يسمح باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية، وكذلك زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة بحيث يتصرفون تجاه المنظمة بحب وانتماء، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة. (أبو سلطان، 2016 : 29).

**2- التدريب:** يُعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاياتهم وأداء العمل في العصر الحديث، ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد. (الجهوري، 2013، 2).

وتبرز أهمية تدريب قادة المستقبل في جوانب عدة منها: أن التدريب يُعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة، كما أنه من الوسائل الناجحة لإثراء وتحديد معارف ومهارات القادة التربويين، ويساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمؤسسات المكرمة توفير كفايات قيادية تربوية تستطيع قيادة العمل التعليمي حسب السياسة المكرمة للدولة وتقديم خدمات تعليمية جيدة لأفراد المجتمع.

### 3- التمكين:

يعرف التمكين على أنه: "مشاركة السلطة مع المرؤوسين أو تحريك السلطة لأسفل في الهيكل التنظيمي. فهو مشاركة المرؤوسين الكاملة للمديرين في صناعة القرارات، وذلك من خلال منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤولياته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل، لتلافي الخطأ في المستقبل". (التلبناني وآخرون، 2013 : 739).

وللتمكين مميزات عديدة تتمثل في إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، ولاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خصوصاً الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة. فالتمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني على أداء مثمر فقط، بل يساهم في إتاحة فرص التعليم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، خاصة وأن من مزايا التمكين إتاحة الإدارة العليا للقائد اتخاذ بعض القرارات مثل التعيين، والتدريب. (دخيل الله، 2018 : 293).

### بعض معوقات إعداد وبناء قادة المستقبل:

- 1- العقلية الإدارية التقليدية للمدراء التي ترى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعه وتوجهاته ومصالحه أحياناً، أو تكون عنصر منافسة على النفوذ والموارد والموقع أحياناً.
- 2- الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية.
- 3- الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات: حيث يتم التركيز على التعامل مع مشكلات وعوائق اليوم فقط، وعلى إنجاز المهام التقليدية.
- 4- ضعف الاعتمادات التي المخصصة لتدريب الموظفين والقادة المستقبلين وغياب استراتيجية وطنية للتدريب.

- 5- عدم توفر عنصر الشفافية في تطبيق معايير شغل الوظيفة، وعدم تدوير الوظيفة العامة القيادية.
  - 6- تضخم الهياكل الوظيفية والتنظيمية وكثرة المدراء وعدد قليل من المرؤوسين.
  - 7- عدم الرغبة في التفويض، وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم مما يحد من اكتساب الخبرات القيادية.
  - 8- عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها.
  - 9- المركزية فجد المدير ممسكاً بزمام الأمور وهو الوحيد الذي في بدء الصلاحيات.
  - 10- غياب الإدارة العلمية لدى القياديين الإداريين والذين تم تعيينهم بلا كفاءة
  - 11- عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديلة وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف من أهداف المنظمة.
- الدراسات السابقة

• دراسة (بخاري، 2019) بعنوان: دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل.

هدفت الدراسة التعرف على دور التمكين الإداري لقائدات تطوير للبنات بمدينة الرياض في التحول إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظرهن، وتحديد المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدرسة المستقبل من وجهة نظر قائدات مدارس التطوير، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع قائدات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس بمدينة الرياض والبالغ عددهن (37)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل، وعلى المتطلبات التنظيمية للتحول الإداري إلى مدارس المستقبل، وأن من أبرز أدوار التمكين الإداري دور ممارستهن لتطوير الشخصية والنمو المهني، يليه المشاركة في صنع القرار، ثم دور ممارستهن لتفويض السلطة، يليه دور ممارستهن للحرية والاستقلال، وأخيراً جاء دور ممارستهن للدعم والحوافز.

• دراسة (الحيالي، 2019) بعنوان: التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات - جامعة الموصل.

هدفت الدراسة تحديد أثر عناصر التمكين الإداري للعاملين والمتمثلة في (القوة، توافر المعلومات وإملاكها، إملاك المعرفة وإستثمارها، المكافأة) في أبعاد الرضا الوظيفي المتمثل في (الرواتب، الأجور، الترقية، علاقات العمل، ظروف العمل)، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (25) فرد من العاملين في كلية التربية للبنات بجامعة الموصل، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود اتجاهها ايجابيا لدى عينة الدراسة بشأن أبعاد التمكين الإداري فيما بين العاملين، مما يعزز تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأن هناك إتفاق بنسبة عالية حول تمتع الأفراد العاملين بالاستقلالية في اتخاذ القرارات، بينما يوجد إنخفاض في الاتفاق حول منح الأفراد العاملين حرية كافية من السلطة.

• دراسة (الدغري، 2018) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة.

هدفت الدراسة التعرف على علاقة التمكين الإداري للقيادات النسائية بأبعاده الخمسة (الحرية وتفويض السلطة، والعمل الجماعي، والتحفيز، والاتصال الفعال، والتدريب والتطوير المهني) بالتحديات في الجامعات السعودية الناشئة، والتعرف على التحديات تواجههن في مجال العمل، بالإضافة إلى التعرف على الفروق في التمكين الإداري بمجالاته الخمسة باختلاف كل من (العمر، التخصص، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال توزيع الاستبانة على (50) قائدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة متوسطة، كما أن التحديات التي تواجه القيادات النسائية في مكان العمل تؤثر وبشكل سلبي على مستوى التمكين الإداري ككل، وتشير هذه النتيجة إلى أن أبعاد التمكين لها علاقة مباشرة في تحسين مستوى التمكين الإداري ومواجهة التحديات لدى القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية للتمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة تعزى للمتغيرات الوظيفية سواء للتمكين الإداري أو التحديات.

• دراسة (العطوي وآخرون، 2018) بعنوان: أثر التمكين الإداري على الإبداع من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع الإداري كأحد مداخل تحقيق رؤية 2030 من وجهة نظر القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، والتعرف إلى أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية كالرتبة العلمية وعدد سنوات الخبرة والعمر والحالة الاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (17) قائدة من القيادات النسائية في الجامعات السعودية العامة وتم اختيار العينة عشوائياً، وتوزيع استبانة إلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري بأبعاده المختلفة على القيادات النسائية في التعليم العالي السعودي، ووجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري.

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي من أجل الإلمام بمتغيرات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على العينة المحددة.

مصادر بيانات الدراسة: يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع نوعين من البيانات، وهما:

- مصادر أولية: تم جمعها باستخدام الاستبانة من مفردات عينة الدراسة، والمكونة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، وأيضاً من خلال المقابلات.
  - مصادر ثانوية: تم جمعها من خلال البحث المكتبي، وذلك لبناء الخلفية النظرية للدراسة، وتم الحصول عليها من الكتب والدوريات والمقالات والبحوث والدراسات السابقة.
- مجتمع الدراسة: تكون من مجموعة من القيادات والموظفات النسائية التابعه لمدارس مكتب تعليم غرب مدينة مكة: القائدات (73)، والمعلمات (2450)، و المشرفات (51)، يكون المجموع الكلي للمجتمع (2907).

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة من القيادات والموظفات وكان حجم العينة من مجتمع الدراسة (341)، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً، وتم الحصول على (338)، استبعدت ثلاث استبانات لعدم اكتمال اجابات العينة فيها، وأصبحت الاستبانات الصحيحة (335)، ويعتبر هذا العدد هو حجم العينة الحقيقية التي من خلالها يتم جمع المعلومات. تصميم أدوات الدراسة: يعتبر هذا البحث من البحوث الكمية والنوعية، حيث يعتمد البحث الكمي على الاستبانة، ويعتمد البحث النوعي على المقابلة مع عدد من أفراد العينة.

**الأداة الأولى / الاستبانة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ للتعرف على تأثير التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030، وسبب اختيار الاستبانة هو سرعة الحصول على البيانات المطلوبة. وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كدراسة (غازي، 2016)؛ (البدوي، 2016) و(المنوري، 2013). وقد تكونت الاستبانة من جزأين وهما:

- 1- **الجزء الأول:** اشتمل على البيانات الأولية: والتي تتضمن المتغيرات الوظيفية لأفراد الدراسة متمثلة في (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في القيادة، الوظيفة الحالية).
- 2- **الجزء الثاني:** احتوى الجزء الثاني على تساؤلات الدراسة، وهي:
  - 1- مستوى تفويض القادة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة (6) عبارات.
  - 2- مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة (6) عبارات.
  - 3- مستوى تنمية السلوك الابداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة (8) عبارات .
  - 4- مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة (5) عبارات.
  - 5- توجد علاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل (10) عبارات.
  - 6- المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل (8) عبارات.

**الأداة الثانية / المقابلة:** اعتمدت الدراسة على المقابلة؛ لدعم نتائج الاستبانة، وتم وضع أسئلة المقابلة بعد الإطلاع على الاطار النظري من الدراسات السابقة، ومناقشتها مع المشرفة وعرضها على المحكمين، وتم إجراء المقابلات مع عدد (6) موظفات، بواقع قائمتين و(4) معلمات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة.

**صدق أداة الدراسة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقتين على النحو الآتي:

- 1- **الصدق الظاهري للأداة (External Validity):** تم عرض أداة الدراسة على المشرفة ومجموعة من المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات، والبالغ عددهم (5) محكمين، وتم أرفاق خطاباً يتضمن موجز لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء الرأي فيها من حيث: وضوح الفقرات (واضحة، غير واضحة)، والإلتناء (منتمية، غير منتمية)، والأهمية (مهمة، غير مهمة)، ومدى ملائمتها للمحاور، وعلى ضوء آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المقترحة، واستبعاد العبارات الغير مناسبة أو تعديل موقعها.

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal consistency Validity): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات عينة الدراسة، حيث قامت بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة ثبات أداة الدراسة: استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، حيث قامت بتوزيع الاستبانة بصورتها التجريبية على عينة استطلاعية مكونة من (10) من قائدات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0,933)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات تجعل منها أداة مقبولة كما اتضح أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.686 - 0.950)، وأن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة عال حيث بلغ (0.943) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

#### النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة:

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	3	0.9
ماجستير	14	4.2
بكالوريوس	295	88.1
دبلوم	23	6.9
المجموع	335	%100

يتضح من الجدول السابق، أن: (295) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 88.1% يحملن شهادة البكالوريوس و(3) منهن يمثلن ما نسبته 0.9% يحملن درجة الدكتوراه وهي الفئة الأقل.

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في القيادة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
لا توجد خبرة	156	46.6
أقل من خمس	38	11.3
خمس سنوات : 10 سنوات	54	16.1

أكثر من 10 سنوات	87	26.0
المجموع	335	100%

يتضح من الجدول السابق أن: (156) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 46.6% لا توجد لديهن خبرة في مجال القيادة وهن الفئة الأكثر ، بينما (38) منهن يمثلن ما نسبته 11.3% سنوات خبرتهن في القيادة أقل من خمس سنوات وهي الفئة الأقل .

#### توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة
قائدة	41	12.2
وكيلة	30	9.0
مشرفة	21	6.3
معلمة	243	72.5
المجموع	335	100%

يتضح من الجدول السابق، أن: (243) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته 72.5% معلمات وهن الفئة الأكثر ، و(21) منهن يمثلن ما نسبته 6.3% مشرفات وهي الفئة الأقل.

#### 2-4 النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة ومناقشتها:

##### التساؤل الأول: ما مستوى تفويض القائدة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة؟

للتعرف على مستوى تفويض القائدة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على مستوى تفويض القائدة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات مستوى تفويض القادة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة مرتبه تنازلياً  
 حسب متوسطات الاجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
4	1.188	3.85	29	12	55	124	115	ك	تمنح القائدة صلاحيات تخفيض نصاب المرؤوسين من العمل	1
			8.7	3.6	16.4	37.0	34.3	%		
3	1.109	4.03	16	21	42	115	141	ك	تمنح القائدة صلاحيات الإجازات الطارئة للمرؤوسين دون الرجوع إلى إدارة التعليم	2
			4.8	6.3	12.5	34.3	42.1	%		
2	0.926	4.09	11	9	36	161	118	ك	تفوض القائدة صلاحيات للمرؤوسين للتصرف في أداء المهام الموكلة لهم	3
			3.3	2.7	10.7	48.1	35.2	%		
5	1.124	3.72	24	20	67	139	85	ك	تمنحني القائدة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	4
			7.2	6.0	20.0	41.5	25.4	%		
1	0.755	4.33	5	1	25	150	154	ك	تسمح القائدة للمرؤوسين بممارسة الصلاحيات المفوضة إلي دون تدخل مباشر	5
			1.5	.3	7.5	44.8	46.0	%		
			المتوسط العام							
0.687		4.00								

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على مستوى تفويض القائدة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة بمتوسط (4.00 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (5) "تسمح القائدة للمرؤوسين بممارسة الصلاحيات المفوضة إلي دون تدخل مباشر" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (4) "تمنحني القائدة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان وإدراك القائدات لأهمية تفويض الصلاحيات كأحد أهم أبعاد التمكين الإداري وواحدة من أهم المهارات التي يجب أن تمتلكها القائدات، حيث يساعد تفويض الصلاحيات في تنمية قدرات المرؤوسين، ويتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية وزيادة فاعلية الأداء من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، ويزيد الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل والشعور بزيادة المسؤولية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عون، 2016)، بينما تختلف مع دراستي (بضياف، 2017) و(الحياي، 2019).

#### التساؤل الثاني: ما مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة؟

للتعرف على مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة مرتبة تنازلياً

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
2	0.743	4.44	5	1	18	128	183	ك	تشجع القائدة العمل الجماعي وتحرص على بناء الفريق	1
			1.5	.3	5.4	38.2	54.6	%		
5	0.839	4.29	9	2	23	150	151	ك	أستشير زملائي بالمهام الموكلة إلي	2
			2.7	.6	6.9	44.8	45.1	%		



1	0.733	4.47	4	1	21	117	192	ك	تتسم علاقاتي مع زميلاتي في العمل بأنها علاقات تعاونية	3
			1.2	.3	6.3	34.	57.	%		
3	0.776	4.39	6	1	22	135	171	ك	تحتترم القائدة العمل الجماعي في العمل	4
			1.8	.3	6.6	40.	51.	%		
4	0.865	4.31	9	2	29	130	165	ك	تحتترم القائدة رأي وقرارات المجالس والجان المدرسية	5
			2.7	.6	8.7	38.	49.	%		
0.671		4.38	المتوسط العام							

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة بمتوسط (4.38 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (3) "تتسم علاقاتي مع زميلاتي في العمل بأنها علاقات تعاونية" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (2) "أستشير زملائي بالمهام الموكلة إلي" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان القائدات بأهمية العمل الجماعي واحترام آراء الآخرين، وتكوين فرق العمل لمناقشة الموضوعات المتعلقة بالعمل، وهذا يدل على أن القيادات الإدارية تقوم بتطبيق الإتجاهات الحديثة في القيادة من حيث الإدارة التشاركية والإيمان بأهمية مشاركة المرؤوسات في صنع القرار والعمل بروح الفريق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، 2015)؛ (الطراونة وآخرون، 2017) و(البدوي، 2016).

#### التساؤل الثالث: ما مستوى تنمية السلوك الابداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة؟

للتعرف على مستوى تنمية السلوك الابداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة تم حساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة مرتبه تنازلياً

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	العبارات	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
4	0.725	4.31	2	5	25	158	145	ك	توفر لي القائدة فرصاً جيدة للنمو المهني	1
			.6	1.5	7.5	47.2	43.3	%		
3	0.753	4.34	2	6	27	140	160	ك	نظام المكافآت المطبق يعطيني دافعا للعمل.	2
			.6	1.8	8.1	41.8	47.8	%		
2	0.755	4.37	3	7	17	143	165	ك	تشجع القائدة الأفكار الجديدة في مجال العمل	3
			.9	2.1	5.1	42.7	49.3	%		
1	0.776	4.39	27	26	70	132	80	ك	تتوافر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة	4
			8.1	7.8	20.9	39.4	23.9	%		
5	0.887	4.19	9	7	31	154	134	ك	تطوير العمل يتطلب مهارات إبداعية عالية	5
			2.7	2.1	9.3	46.0	40.0	%		
7	0.872	4.09	6	8	53	150	118	ك	تمتلك القائدة رؤية دقيقة لحل المشكلات	6
			1.8	2.4	15.8	44.8	35.2	%		
6	0.804	4.16	4	7	40	163	121	ك	تمنح القائدة الحوافز المناسبة للمبدعين	7
			1.2	2.1	11.9	48.7	36.1	%		
0.649		4.16						المتوسط العام		

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة بمتوسط (4.16 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (4) "تتوفر الإمكانيات المادية لتغطية الأفكار الإبداعية الجديدة في المدرسة" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (6) "تمتلك القائدة رؤية دقيقة لحل المشكلات" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى إدراك القائدات لأهمية بُعد تنمية السلوك الإبداعي في التمكين الإداري، حيث يساعد العامل على إنتاج أفكار جديدة والعمل على ترجمتها إلى بعض الأشكال والنماذج التي يقيّمها الآخرون، كما أن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أكثر حرية في اتخاذ القرار والحرية من القيوم التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعية لدى العاملين، ولذلك فإن التمكين أمراً ضرورياً لإثارة الإبداع في المنظمات، وتتفق هذه النتائج مع دراسة كلاً من (الشريف، 2015)؛ (المغابله، 2014)؛ (العطوي وآخرون، 2018) و(الكربولي، 2019)، بينما تختلف مع دراسة (البدوي، 2016).

#### التساؤل الرابع: ما مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة؟

للتعرف على مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تسمح القائدة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	ك	110	153	49	15	8	4.02	0.933	3
		%	32.8	45.7	14.6	4.5	2.4			
2	تأخذ القائدة بعين الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات	ك	112	167	40	13	3	4.11	0.824	2
		%	33.4	49.9	11.9	3.9	.9			

1	0.751	4.19	1	11	30	176	117	ك	تشارك القائدة المرؤوسين في تحديد المشكلة عند اتخاذ القرار	3
			.3	3.3	9.0	52.5	34.9	%		
4	0.912	4.01	9	13	45	168	100	ك	تتبع القرارات الصادرة احتياجات المرؤوسين	4
			2.7	3.9	13.4	50.1	29.9	%		
5	1.312	3.14	55	50	74	104	52	ك	ينفذ المرؤوسين القرار دون الرجوع إلى القائدة	5
			16.4	14.9	22.1	31.0	15.5	%		
0.722		3.89	المتوسط العام							

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات على مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة بمتوسط (3.89 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (3) "تشارك القائدة المرؤوسين في تحديد المشكلة عند اتخاذ القرار" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (5) "ينفذ المرؤوسين القرار دون الرجوع إلى القائدة" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إيمان القائدات بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، واثرها الإيجابي في تحقيق التمكين الإداري للمرؤوسين، حيث تسهم في التوصل إلى القرار السليم، وتدعم لدى المرؤوس عامل الثقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يشعر الفرد بأنه جزء فعال في كيان المنظمة، وتؤدي إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، مما يزيد من ولائهم وأدائهم للأعمال، وتختلف هذه النتيجة مع دراستي (بوقرة وآخرون، 2017) و(الحيالي، 2019).

**التساؤل الخامس: هل توجد علاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل؟**

للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	النسبة		
9	0.661	4.28	1	-	33	170	131	ك	يحقق التفويض إعداد كوادر قيادية في المستقبل	1
			0.3	-	9.9	50.7	39.1	%		
10	0.668	4.28	2	1	26	179	127	ك	يساهم التفويض في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية	2
			0.6	0.3	7.8	53.4	37.9	%		
3	0.615	4.35	1	-	19	175	140	ك	يساهم التفويض في تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم	3
			0.3	-	5.7	52.2	41.8	%		
1	0.613	4.41	1	-	16	160	158	ك	يساعد التدريب المرؤوسين على تطوير كفاياتهم وإداء العمل	4
			0.3	-	4.8	47.8	47.2	%		
5	0.656	4.34	1	1	25	163	145	ك	يكفل التدريب توفير كفايات قيادية تستطيع قيادة العمل الإداري	5
			0.3	0.3	7.5	48.7	43.3	%		
8	0.667	4.32	2	1	23	172	137	ك	يتيح التمكين للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات	6
			0.6	0.3	6.9	51.3	40.9	%		

6	0.609	4.33	-	1	22	178	134	ك	يسهم التمكين في إتاحة فرص التأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى	7
			-	0.3	6.6	53.1	40.0	%		
4	0.627	4.34	1	1	19	176	138	ك	يؤدي التمكين إلى ارتفاع مستوى المرؤوس وانتمائه إلى مكان العمل	8
			.3	0.3	5.7	52.5	41.2	%		
2	0.666	4.37	2	1	20	160	152	ك	يؤدي التمكين إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوس	9
			0.6	.3	6.0	47.8	45.4	%		
7	0.644	4.33	-	1	29	162	143	ك	يساهم التمكين في رفع مستويات المشاركة في البحث عن اقتراح البدائل المناسبة للالتزامات	10
			-	0.3	8.7	48.4	42.7	%		
0.535		4.34	المتوسط العام							

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على وجود علاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل بمتوسط (4.34 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق بشدة" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (4) "يساعد التدريب المرؤوسين على تطوير كفاياتهم وإداء العمل" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (2) "يساهم التفويض في تحفيز المرؤوسين لتقديم المبادرات واكتساب المهارات وتنمية القدرات الذاتية" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية التمكين الإداري بأبعاده المختلفة في بناء قيادات المستقبل حيث يسهم في إتاحة فرص التعليم والتأهيل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين مشاركة المديرين في صناعة القرارات، وذلك من خلال منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤولياته عن نتائجها، كما يزيد من فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة، مما يؤهلهم للمناصب الأعلى في مساهمهم الوظيفي، فالتمكين يضمن وجود كوادر إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا، وتتفق هذه النتائج مع دراستي (العاجز وآخر، 2016) و(الجهوري، 2013).

**التساؤل السادس: ما هي المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل؟**

للتعرف على المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

إجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	العبرة	رقم العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
2	0.555	4.59	-	-	11	114	210	ك	تنمية الدافعية للإنجاز	1
			-	-	3.3	34.0	62.7	%		
1	0.536	4.65	-	-	10	96	229	ك	تنمية القدرة على حل المشكلات	2
			-	-	3.0	28.7	68.4	%		
3	0.598	4.58	2	-	7	118	208	ك	تنمية ثقة المرؤوسين في أنفسهم	3
			0.6	-	2.1	35.2	62.1	%		
4	0.591	4.56	1	-	11	121	202	ك	تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوس	4
			0.3	-	3.3	36.1	60.3	%		
5	0.617	4.54	1	1	13	120	200	ك	قدرة المرؤوس على التعامل في ظل الضغوط	5
			0.3	0.3	3.9	35.8	59.7	%		

6	0.588	4.53	-	-	16	125	194	ك	قدرة المرؤوس على تشجيع مشاركة الآخرين في المسؤولية	6
			-	-	4.8	37.3	57.9	%		
8	0.608	4.47	176	1	17	141	176	ك	تنمية الرؤية المتعمقة لدى المرؤوسين	7
			52.5	0.3	5.1	42.1	52.5	%		
7	0.678	4.49	3	1	14	128	189	ك	تنمية ثقل الكفاءات بما يتناسب مع الوظيفة	8
			0.9	.3	4.2	38.2	56.4	%		
0.505		4.55	المتوسط العام							

يتضح من الجدول السابق أن: مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل بمتوسط (4.55 من 5.00)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من 4.21 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "أوافق بشدة" في أداة الدراسة، حيث حازت العبارة (2) "تنمية القدرة على حل المشكلات" على المرتبة الأولى في الأهمية حسب فئات مقياس ليكرت الخماسي، وتأتي العبارة (7) "تنمية الرؤية المتعمقة لدى المرؤوسين" في المرتبة الأخيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إعداد وبناء قادة المستقبل داخل المؤسسة التربوية لما يعود عليها بكثير من الفوائد والمزايا؛ حيث تضمن دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم قادة المستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المنظمة، وهذا يؤكد إدراك أفراد عينة الدراسة للمشاكل الإدارية العديدة التي تواجه القادة عند تعيينهم، والذي تؤدي إلى تعقيد العمليات الإدارية وصعوبة وتعدد عمليات الاتصال وتبادل المعلومات، مما يؤثر على عمل القيادات الإدارية، الأمر الذي يستلزم ضرورة الاهتمام بإعداد وتهيئة شاغلي الوظائف القيادية من ذوي الأفكار المتجددة، كما أن خلق قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عن الإحالة إلى سن المعاش، أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب، وتتفق هذه النتائج مع دراساتي (النوح، 2017) و(العطوي وآخرون، 2018).

التساؤل السابع: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة وفق المتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة في القيادة، الوظيفة الحالية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:



لتحديد درجة الاعتداليه للفروق الفردية في بين متوسطات استجابة عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل، قامت الباحثة باستخدام اختبار (كولموغوروف - سميرنوف) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

اختبار الاعتمادية (كولموغوروف - سميرنوف) لتحديد الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي

المقياس	المؤهل العلمي	كولموغوروف - سميرنوف		
		الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مستوى تفويض القاندة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.174	14	*0.200 غير دالة
	بكالوريوس	0.127	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.118	23	*0.200 غير دالة
مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.275	14	0.005 دالة
	بكالوريوس	0.170	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.280	23	0.000 دالة
مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.188	14	0.193 غير دالة
	بكالوريوس	0.144	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.170	23	0.084 غير دالة
مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.221	14	0.063 غير دالة
	بكالوريوس	0.108	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.211	23	0.009 دالة
العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.249	14	0.019 دالة
	بكالوريوس	0.168	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.217	23	0.006 دالة
المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل	دكتوراه	0.385	3	0.000 دالة
	ماجستير	0.413	14	0.000 دالة
	بكالوريوس	0.209	295	0.000 دالة
	دبلوم	0.251	23	0.001 دالة

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أنه لا يوجد اعتداليه في آراء أفراد عينة الدراسة حول محاور وأبعاد الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، ويرجع السبب إلى وجود قيم مستويات دلالة دالة حيث تبين أن قيم مستويات الدلالة أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة لا يوجد بها اعتدالية، كما أن هناك بعض فئات المؤهل العلمي أقل من (30) مفردة، ولذلك سوف يتم استخدام اختبار كروسكال ولاس (Kruskal-Wallis Test) بدلاً من تحليل التباين الأحادي (One Way ANOV) وذلك لأنه لم يتحقق شرط الاعتداليه لتوزيع فئات متغير المؤهل العلمي.

نتائج اختبار كروسكال ولاس (Kruskal-Wallis Test) لتحديد الفروق حول محاور وأبعاد الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
مستوى تفويض القاندة للصلاحيات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	3	195.50	3.908	0.272
	ماجستير	14	156.25		
	بكالوريوس	295	165.46		
	دبلوم	23	204.17		
مستوى العمل الجماعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	3	137.83	2.093	0.553
	ماجستير	14	189.64		
	بكالوريوس	295	165.82		
	دبلوم	23	186.72		
مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	3	39.33	12.498	0.006**
	ماجستير	14	202.29		
	بكالوريوس	295	164.22		
	دبلوم	23	212.43		
مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة	دكتوراه	3	156.67	3.821	0.281
	ماجستير	14	179.61		
	بكالوريوس	295	164.75		
	دبلوم	23	204.09		
العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل	دكتوراه	3	141.33	8.208	0.042*
	ماجستير	14	236.25		
	بكالوريوس	295	164.16		
	دبلوم	23	179.24		

0.047*	7.968	125.67	3	دكتوراه	المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل
		234.32	14	ماجستير	
		165.10	295	بكالوريوس	
		170.30	23	دبلوم	

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "كاي تربيع" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أمام (مستوى تفويض القادة للصلاحيات، مستوى العمل الجماعي، مستوى اتخاذ القرارات في مدارس مكتب تعليم غرب مكة) ما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي حول الأبعاد السابقة.

بينما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "كاي تربيع" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) أمام (العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل) ما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، وتبين نتائج متوسط الرتب أن اللاتي مؤهلهن ماجستير أكثر موافقة على هذه المحاور من بقية المؤهلات.

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة "كاي تربيع" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أمام (مستوى تنمية السلوك الإبداعي في مدارس مكتب تعليم غرب مكة) ما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً في إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث أن اللاتي مؤهلهن دبلوم أكثر موافقة على تنمية السلوك الإبداعي.

#### توصيات الدراسة:

- 1- العمل على نشر مفهوم التمكين في معظم مدارس منطقة مكة وغيرها من المؤسسات التي تخدم المجتمع.
- 2- تبني خطة واضحة للتدريب المستمر، إن الاهتمام ببرامج التدريب المستمر والمنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية يعد إليه رئيسية لتدعم مهارات التمكين.
- 3- تحديد نظام مكافأة وحوافز إضافية لتشجيع القادة على الإبداع والابتكار.
- 4- تقوية نظام الحوافز مادياً ومعنوياً كنهج داعم ومعزز لممارسة التمكين الإداري.
- 5- ضرورة تطبيق مبدأ التمكين في التعليم لما له من أهمية في مؤسسات التعليم، ومنح صلاحيات أكثر للعاملين في التعليم.
- 6- التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين في التعليم وإشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم حيث يرفع من روحهم المعنوية ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل بينهم ويساهم في نجاح التمكين وفي صناعة قادة المستقبل.
- 7- مكافأة العاملين المبدعين في عملهم وذلك من باب تحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وحفز غيرهم على الإبداع.
- 8- تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في صناعة قادة للمستقبل.

### قصور الدراسة:

- 1- إنقطاع الدراسة لفترات طويلة والدراسة عن بعد.
- 2- عينة الدراسة لاتمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً حقيقياً.

دراسات مستقبلية: بناءً على النتائج، توصي الباحثة بإجراء عدد من الدراسات، منها:

- 1- إجراء مزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وقادة المستقبل لتشمل مجتمعاً ومتغيرات أخرى.
- 2- دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه إدارات في التعليم من تطبيق التمكين إداري.
- 3- دراسة حول أساليب تطوير التمكين في التعليم.
- 4- دراسة حول متطلبات إعداد قادة المستقبل.

### المراجع:

- ابراهيم، بن تريح. ( 2018 ). اثر التمكين على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- أبو جمعة، عادل إبراهيم محمد. ( 2017 ). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة البحث العلمي في التربية. مج (5). ع (18). ص ص 409- 424 .
- أبو شعر، ايوب محمد نصر. ( 2017 ). دور الإدارة العليا في إعداد الصف القيادي الثاني في جهاز الشرطة الفلسطينية. رسالة ماجستير، فلسطين: برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- بخاري، خلود إسحاق. ( 2019 ). دور التمكين الإداري لقائدات مدارس تطوير في التحول إلى مدرسة المستقبل. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. ع (8). ص ص 1-15 .
- بضياف، عادل. ( 2017 ). التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع (47). ص ص 10- 34 .
- بن تريح، إبراهيم. (2018). أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسات اتصالات الجزائر. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
- بن شعبان، وهيبه. ( 2018 ). التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة. رسالة ماجستير، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الحيالي، إيمان على احمد. ( 2019 ). التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات في جامعة الموصل. مجلة تنمية الراقدين. مج (38). ع (122). ص ص 36- 52.

دخيل الله، مها فهد. ( 2018 ). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي: دراسة نظرية. مجلة العلوم الاجتماعية. ع (7). ص ص 285 - 298 .

الدغري، وفاء محمد حسن. ( 2018 ). التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مج (7)، ع (8). ص ص 18-30.

الشمري، عايد عارف ثنيان. ( 2018 ). أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت. رسالة ماجستير، الأردن: جامعة آل البيت.

طيفور، هيفاء. ( 2018 ). التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجهة نظرهن أنفسهن. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. مج (2). ع (8). ص ص 103 - 124.

#### مراجع الكترونية:

موقع وزارة التعليم، متاح على الرابط:

<https://www.moe.gov.sa/> [2020, August 25].

موقع الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة، مكاتب التعليم، مكتب تعليم غرب مكة (بنات)، متاح على الرابط:

<https://edu.moe.gov.sa/Makkah/educationoffices/girl/west/Pages/default.aspx> [2020, August 25].

#### مراجع اجنبية:

AL- Magableh, M.Q. (2014). The Administrative Empowerment and Its Relationship with The Innovative Behavior Among the Head, International.

Diane, L. (2015). Perceptions of Middle School Teachers' Empowerment and Its Influence on Their Organizational. Ph. D. Thesis, Grand Canyon University.

Kefalidou, F., Nikolaos, V. & Konstantinos, P. (2015). Some Aspects of Professional Empowerment Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers. American Journal of Educational Research. Vol 3, issue (12).1489-1495. Research In Education, Vol. 2, No. 2.

**“The Impact of Administrative Empowerment on Future Leaders According to Vision 2030”**

**“An Applied study on a Sample of Leaders and Employees of the Education Office in Western Makkah”**

**Researchers:**

**Prof.Suzan M AlQurashi**

**Wejdan maqpul B Almasoudi**

**Abstract:**

The study aimed to know the impact of administrative empowerment on future leaders in accordance with Vision 2030 and to know the level of its different dimensions in education schools west of Makkah city and to know the relationship between administrative empowerment and future leaders and the requirements for building and preparing future leaders and to identify the differences of statistical significance between the: There is a positive direct correlation between managerial empowerment and future leaders. one of the most important requirements for building and preparing future leaders is the development of motivation for achievement and the development of the ability to solve problems. there are also statistically significant differences in the different functional variables. in light of this, the researcher recommends working on disseminating the concept of empowerment in educational institutions, adopting a clear plan for continuous training, and defining a reward system and incentives to encourage leaders to empower subordinates to qualify them as future leaders.