



مجلة

كلية التربية - جامعة كفر الشيخ
دورية - علمية - محكمة

(print) (Issn2535-2180)

العدد (١٠٤)

العدد الأول - المجلد الثاني السنة الثانية والعشرون ٢٠٢٢م

هيئة التحرير

رئيس مجلس الإدارة	أ.د / ياسر مصطفى الجندي
نائب رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير	أ.د / رجاء فؤاد غازي
عضواً	أ.د / محمود إبراهيم عبد العزيز طه
عضواً	أ.د / أميرة عبد السلام زايد
المدير التنفيذي لوحدة ضمان الجودة	أ.د / حسني زكريا النجار
عضواً	أ.د / سمير عبد الحميد القطب
عضواً	أ.د / السيد أحمد محمود صقر
عضواً	أ.د / سهام علي عبد الغفار
عضواً	أ.د / حنان محمد عبد الحلیم نصار
عضواً	أ.د / عادل إبراهيم البنا
عضواً	أ.د / محمد إبراهيم المنوفي
عضواً	أ.د / صبحي عبد الفتاح الكفوري
عضواً	أ.د / نصره محمد عبد المجيد جلجل
سكرتارية	أ / زينات عبد المعطي كامل

نوجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي :

المراسلات:

كلية التربية بكفر الشيخ / وکیل الكلية للدراسات العليا والبحوث

٠٤٧/٣٢٢٣٤١٥ : فاكس - ٠٤٧/٣٢٢٣٢٩١

E-mail: ysrma2@yahoo.com

الآراء الواردة

بالمجلة لا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو كلية التربية بجامعة كفر الشيخ ولكن تعبر عن آراء أصحابها
وأن الباحث يتحمل مسؤولية الأمانة العلمية والقانونية كاملة عن نشر بحثه بهذه المجلة
والمادة العلمية المنشورة تحت تصرف الكلية فقط

قواعد النشر في مجلة كلية التربية بكفر الشيخ

- ١ - تهتم المجلة بنشر البحوث والدراسات الأكاديمية الأصلية النظرية والتطبيقية باللغتين العربية والإنجليزية شريطة ألا تكون قد سبق نشرها أو بخطاب من صاحب البحث بأنه قام بإجراء تعديلات عليه .
- ٢ - ترحب المجلة بالنشر في شتى فروع التربية وعلم النفس وخاصة في الميادين التالية :
أصول التربية ، المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم ، وعلم النفس التربوي والصحة النفسية والتربية الخاصة والتربية المقارنة والإدارة التعليمية وتربية الطفل.
- ٣ - ترحب المجلة بنشر ما يصل إليها من مراجعات وعروض علمية جادة للكتب الحديثة والمقاييس على ألا يزيد حجم المراجعة عن خمس صفحات والإعلان عن المراكز الاستشارية لا يزيد عن صفحة .
- ٤ - ترحب المجلة بنشر التقارير عن الندوات والمؤتمرات والأنشطة العلمية والأكاديمية في شتى ميادين العلوم التربوية داخل مصر وخارجها .
- ٥ - تنشر المجلة مقالات وبحوث وأوراق عمل الأساتذة مجاناً في مجال اهتمام المجلة فيما لا يزيد عن عشر صفحات .
- ٦ - الآراء الواردة في البحوث والدراسات والمقالات المنشورة تعبر عن رأي كاتبها ولا تعبر عن رأي المجلة ، والباحث مسئول مسئولية كاملة عن الأمانة العلمية .
- ٧ - تعرض البحوث المقدمة للنشر - على نحو سري - على محكمين من التخصصين الذين يقع موضوع البحث في صميم تخصصهم ، وقد يطلب من الباحث إعادة النظر في بحثه في ضوء ما يبديه المحكمين من ملاحظات .
- ٨ - لا تلتزم المجلة برد البحوث التي يكون القرار بشأنها أنها غير مقبولة للنشر ولا يرد مقابل التحكيم .
- ٩ - يقدم الباحث عدد (٣) نسخ و (cd) من البحث بخط Simplified Arabic وحجم الخط (١٤) لمثن لبحث و (١٦) للعناوين الرئيسية و (١٤) للعناوين الفرعية .
- ١٠ - أن تكون الكتابة على ورق مقاس B5 (١٧,٥ × ٢٥) .

- ١١ - يترك هامش ٣ سم من جميع الجوانب يميناً ويساراً وأعلى وأسفل الصفحة .
- ١٢ - المساحة المكتوبة داخل الصفحة ١١,٥ × ١٩ سم بعد ترك هوامش مناسبة من جميع الجوانب .
- ١٣ - يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى في الصفحة الأولى من البحث .
- ١٤ - يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (٣٠) صفحة بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق ، ويدفع الباحثين من داخل مصر مبلغ (٥٠٠) جنيهاً قيمة النشر وفي حالة الصفحات الزائدة تحسب الصفحة (١٥) جنيهاً هذا بالإضافة لقيمة التحكيم (٤٠٠) جنيه . ويدفع الباحثين من خارج مصر مبلغ (٢٠٠) دولار قيمة النشر وفي حالة الصفحات الزائدة تحسب الصفحة (٢) دولار هذا بالإضافة لقيمة التحكيم (٥٠) دولار أو ما يعادلهم بالجنيه المصري .
- ١٥ - تنشر المجلة البحوث (الماجستير والدكتوراه) على ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (٣٠) صفحة بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق ، ويدفع الباحثين مبلغ (٣٠٠) جنيهاً قيمة النشر لأول ثلاثين صفحة وفي حالة الصفحات الزائدة تحسب الصفحة (١٠) جنيهاً هذا بالإضافة لقيمة التحكيم (٣٠٠) جنيه .
- ١٦ - المجلة وحدة ضمن وحدات مراكز الخدمة العامة .
- ١٧ - ترسل البحوث والمراسلات إلى :-

رئيس التحرير : أ. د / ياسر مصطفى الجندي
نائب رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير
مجلة كلية التربية / جامعة كفر الشيخ

ت ٠٤٧/٣٢٢٣٤٥١ فاكس ٠٤٧/٣٢٢٣٤٥١ / ٠١٠٢٢٠٣٥٣١٥

Emil : ysрма2@yahoo.com

محتويات العدد

م	عنوان البحث	الصفحات
١	تنمية الثروة اللغوية استراتيجيات ومداخل أ.د. حسن شحاته	١٦ : ١
٢	أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية د. فايز بن عبد العزيز الفايز	٦٦ : ١٧
٣	نموذج مقترح لحكومة الجامعات السعودية الحكومية في ضوء نظام الجامعات د/ خالد بن عبدالكريم بن سليمان البصير	١٦٤ : ٦٧
٤	أثر برنامج تعليمي قائم على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحصيل طالبات المرحلة الثانوية في مبحث الحاسوب في الأردن. الدكتورة /جيهان هاشم إبراهيم السفاسفة	١٩٠ : ١٦٥
٥	فعالية برنامج تدريبي سلوكي في تحسين مهارات الاندماج لدى ذوي اضطراب التوحد المصحوب بالإعاقة العقلية مصطفى حسن محمود مصطفى	٢١٦ : ١٩١
٦	"إعاقة الذات لدى المعاقين حسيًا السمعية والبصرية" (دراسة سيكومترية _كلينيكية) هيا حمد فالح الرشيد	٢٤٢ : ٢١٧
٧	فعالية برنامج إرشادي أسري لخفض اضطراب المصاداة لدى أطفال طيف التوحد أ/ رشا علاء الدين مصطفى عبد الرازق	٢٦٤ : ٢٤٣
٨	مهارات التفكير البصري وعلاقته بالكفاءة الاجتماعية لدى الأطفال فاتن فريد عبدالفتاح سليمان	٢٨٤ : ٢٦٥
٩	فاعلية برنامج إرشادي سلوكي لتنمية تحقيق الذات لدى الأطفال ذوي صعوبات التعلم الأكاديمية الباحث/ إسلام مصطفى إبراهيم أحمد	٣٠٨ : ٢٨٥

الصفحات	عنوان البحث	م
٣٠٩ : ٣٣٢	أثر برنامج علاجي في تنمية البرهان الرياضي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية بمدارس اللغات الرسمية الباحث/ محمد عصام يونس على	١٠
1 : 20	Drivers of Higher Education Output: Saudi Evidence and Analysis Sami Ghazzai Alsulami	١١

أعضاء الهيئة الاستشارية للمجلة ((تم الترتيب أبجدياً))

تخصص أصول التربية	
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ أميرة عبد السلام زايد
كلية التربية – جامعة شبين الكوم	أ.د/ جمال علي خليل الدهشان
كلية التربية – جامعة طنطا	أ.د/ حسن إبراهيم عبد العال
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ رجاء فؤاد غازي
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ سمير عبد الحميد القطب
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ عصام الدين علي هلال
كلية التربية – جامعة الكويت	أ.د/ علي أسعد واطفة
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ محمد إبراهيم المنوفي
كلية التربية – جامعة الزقازيق	أ.د/ محمد صبري الحوت
كلية التربية – جامعة سوهاج	أ.د/ مصطفى محمد رجب
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ ياسر مصطفى الجندي
تخصص تربية مقارنة	
كلية التربية – جامعة حلوان	أ.د/ أحمد إسماعيل حجي
كلية التربية – جامعة بني سويف	أ.د/ أسامة أحمد قرني
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ عبد الجواد السيد بكر
كلية التربية – جامعة كفر الشيخ	أ.د/ عبد العزيز أحمد داود
كلية التربية – جامعة السويس	أ.د/ منال محمد رشاد
كلية التربية – جامعة سوهاج	أ.د/ نبيل سعد خليل
كلية التربية – جامعة عين شمس	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم

تخصص صحة نفسية	
أ.د/ آمال عبد السميع باظة	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ بدر العمر	كلية التربية – جامعة الكويت
أ.د/ زيدان السرطاوي	كلية التربية – جامعة الملك سعود
أ.د/ صبحي عبد الفتاح الكافوري	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ عادل عبد الله محمد	كلية التربية – جامعة الزقازيق
أ.د/ عبد الرقيب إبراهيم البحري	كلية التربية – جامعة أسيوط
أ.د/ عبد العزيز السيد الشخصي	كلية التربية – جامعة عين شمس
أ.د/ محمد عبد الظاهر الطيب	كلية التربية – جامعة طنطا
أ.د/ نايف الزارع	كلية التربية – جامعة الملك عبد العزيز
تخصص علم النفس	
أ.د/ أبوزيد سعيد الشويقي	كلية التربية – جامعة طنطا
أ.د/ السيد أحمد محمود صقر	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ رمضان محمد رمضان	كلية التربية – جامعة بنها
أ.د/ عادل السعيد البنا	كلية التربية – جامعة دمنهور
أ.د/ علاء الدين السعيد النجار	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ ماتيس جرونا	جامعة كولن – ألمانيا
أ.د/ محمود عبد الحليم منسي	كلية التربية – جامعة الإسكندرية
أ.د/ ناجي قاسم الدمهورى	كلية التربية – جامعة الإسكندرية
أ.د/ نصره محمد عبد المجيد جلجل	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ حسني زكريا السيد النجار	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ

تخصص مناهج وطرق تدريس	
أ.د/ أحمد زينهم أبو حجاج	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ أحمد عبده عوض	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ السيد حامد مدين	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ حسن سيد شحاته	كلية التربية – جامعة عين شمس
أ.د/ حمدي أبو الفتوح عطيفة	كلية التربية – جامعة المنصورة
أ.د/ خليل يوسف الخليلي	كلية التربية – جامعة البحرين
أ.د/ سعيد محمد السعيد	كلية التربية – جامعة القصيم
أ.د/ سلام سيد أحمد سلام	كلية التربية – جامعة المنيا
أ.د/ صفية محمد أحمد سلام	كلية التربية – جامعة المنيا
أ.د/ عادل إبراهيم البنا	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ عبد الجواد بهوت	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ عبد الملك الرفاعي	كلية التربية – جامعة طنطا
أ.د/ ماهر إسماعيل صبري	كلية التربية – جامعة بنها
أ.د/ محمد الشيخ حمود	كلية التربية – جامعة دمشق
أ.د/ محمد رجب فضل الله	كلية التربية – جامعة القناة
أ.د/ محمد نجيب مصطفى	كلية التربية – جامعة الأزهر
أ.د/ محمود إبراهيم عبد العزيز	كلية التربية – جامعة كفر الشيخ
أ.د/ يحيى عطيه سليمان	كلية التربية – جامعة عين شمس
تخصص رياض الأطفال	
أ.د/ أشرف محمد عبد الغني شريت	كلية رياض الأطفال – جامعة الإسكندرية
أ.د/ إلمي صادق حنا ميخائيل	كلية رياض الأطفال – جامعة الإسكندرية
أ.د/ جابر محمود طلبية الكارف	كلية رياض الأطفال – جامعة المنصورة
أ.د/ محمد متولي قنديل رمضان	كلية التربية – جامعة طنطا
أ.د/ منى محمد علي جاد	كلية التربية للطفولة المبكرة – جامعة القاهرة

أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية

إعداد

د. فايز بن عبد العزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة الملك سعود

falfayez@ksu.edu.sa

أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب

القيادية

إعداد

د. فايز بن عبد العزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية المشارك - كلية التربية - جامعة الملك سعود

falfayez@ksu.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على واقع تولي أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن أسباب عزوفهم عن تولي المناصب القيادية، وتقديم مقترحات إجرائية لمواجهة هذا العزوف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، والتحقق من صدقها وثباتها. وقد كانت عينة الدراسة (٣١٨) من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عزوفاً واضحاً لدى أعضاء هيئة التدريس عن تولي المناصب القيادية حيث أن ٨٧,٧% من الأعضاء لا يرغبون في تولي المنصب، وأن ٦٧,٩% يرفضون المنصب رغم ترشيحهم من قبل زملائهم. وأوضحت النتائج أيضاً أن توافر أسباب العزوف عن تولي المناصب القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية، احتلت الأسباب الأكاديمية المرتبة الأولى وتلتها الأسباب الفنية والمادية، ثم الأسباب التنظيمية والإدارية، واحتلت الأسباب الشخصية والاجتماعية المرتبة الأخيرة. كما توصلت الدراسة إلى عدد من المقترحات الإجرائية لمواجهة العزوف، من أهمها: منح المكلفين بمناصب قيادية المزيد من الصلاحيات، وزيادة الحوافز المادية، والاستفادة من ذوي الخبرات القيادية داخل الكلية في تحفيز زملائهم من أعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية.

الكلمات المفتاحية: العزوف، المناصب القيادية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

Reasons for the reluctance of faculty members of the College of Education, at King Saud University to assume leadership positions

Dr. FAYEZ ABDULAZIZ ALFAYEZ

Associate Professor in Educational Administration Department
College of Education/ King Saud University
falfayez@ksu.edu.sa

Abstract:

The study aimed to identify the reality of taking leadership positions by the faculty members of the College of Education, at King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia, and the reasons for the reluctance of faculty members to assume leadership positions. To achieve the goals of the study the researcher used a descriptive approach by distributing a questionnaire on (318) faculty members of the College of Education, at King Saud University.

The study ended up showing that there is a sever reluctant rate among faculty members to take any leadership positions, as 87.7% of members refuse completely to take leadership positions, while 67.9% refuse the offered positions despite being recommended by their colleagues.□

Although the study showed that the reluctance reasons varied from one member to another, but there were common reasons, on top of which, the academic reasons, which ranked first, followed by technical and financial reasons, then organizational and administrative reasons and finally personal and social reasons.

Also, the study offered several suggestions to reduce the reluctance such as empowering those who take leadership positions with more authorities, increasing their financial profits and pushing the leadership experiences to encourage and motivate their colleagues to take leadership positions.

Key words: The reluctance, leadership positions, College of Education, King Saud University.

المقدمة:

القيادة في أي مؤسسة أو منظمة أمر بالغ الأهمية لأنها بمثابة البوصلة لتحقيق الأهداف وحلقة الوصل بين العاملين وبين تنفيذ خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية فهي مطلب فطري نص عليه الشاعر بقوله:
لا يَصْلِحُ النَّاسُ فَوْضَى لا سِرّاً وَلا سِرّاً إِذَا جُهِلَتْ سَادُوا
فمن المعلوم، أن القيادة في أي مؤسسة أو قطاع هي المسؤولة عن التخطيط والتنظيم لعملية تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ومواكبة التغيرات التي تحيط بالمؤسسة وتعمل على توظيفها لمصلحتها. وبالتالي فإن فاعلية وكفاية المؤسسات التربوية التعليمية تتوقف إلى حد كبير على كفاية وفاعلية أداء قيادتها (العبيبي، ١٤٣٨، ص ٣٨٤).

ومن هذا المنطلق فإن الجامعات والكليات تعتمد في كثير من الأحيان لتحقيق أهدافها على كفاءات متميزة وقيادية من أعضاء هيئة التدريس المنتسبين إليها، لمواكبة المستجدات التربوية والعمل على إحداث التغيير بما يتناسب مع متطلبات العصر. ولا يتأتى ذلك إلا بوجود تعاقب قيادي من أعضاء هيئة التدريس على المناصب التي لا بد من شغلها؛ حيث إن بقاء أي منصب قيادي شاغراً لأي سبب من الأسباب قد يربك ويعيق المؤسسة التعليمية والتربوية عن تحقيق رؤيتها وأهدافها.

ومع أهمية القيادة ودور المناصب القيادية في إنجاح العملية التعليمية، إلا أن ثمة العديد من الدراسات أثبتت وجود عزوف كبير عن تولي المناصب القيادية، منها دراسة عبد السلام (٢٠١٩، ١٩٨) التي أسفرت نتائجها عن وجود عزوف للمعلمين في قطاع التعليم العام عن العمل بوظائف الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة. وهي نفس النتيجة التي خرجت بها دراسة (الثمالي، ١٤٣٤)، وليس الوضع بأحسن حالاً في التعليم العالي كما أسفرت عن ذلك نتائج الدراسات التالية (المنقاش، ٢٠٠٧) و (المنقاش، ٢٠١٧) (أبو خضير، ٢٠١٢).

وبناء على ما سبق كان جديراً على الباحث إجراء هذه الدراسة للكشف عن الأسباب المحورية للعزوف عن تولي المناصب القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتقديم حلول ناجعة لهذه الظاهرة.
مشكلة الدراسة:

يتوقف نجاح أي مؤسسة تعليمية على ما يتوافر فيها من قيادات مؤهلة؛ ذلك أن القائد هو المعول عليه في تحويل استراتيجياتها إلى إجراءات كفيلة بتحقيق أهدافها. وإن عزوف أعضاء هيئة التدريس المؤهلين عن تولي المناصب القيادية قد يحدث إرباكاً في خطط الكلية وسياساتها وبالتالي يؤثر ذلك على الأنشطة والعمليات المؤدية إلى الهدف المنشود.

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن المناصب القيادية في كلية التربية بجامعة الملك سعود وجدت عزوفاً عنها في الآونة الأخيرة من أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما خرجت به دراسة استطلاعية أجراها فريق بحثي في كلية التربية بجامعة الملك سعود عام ١٤٣٩هـ والتي رصدت بيانات المرشحين للمناصب القيادية ذكوراً وإناثاً (وكالات الكلية ورؤساء الأقسام) للأعوام من ١٤٣٦هـ إلى ١٤٣٩هـ وقد أظهرت البيانات اعتذار ما يقارب من نصف المرشحين للمناصب القيادية، كما أظهرت الدراسة أن ٦٦% من أعضاء هيئة التدريس لم يرشح نفسه للمناصب القيادية، و٦٨% من أعضاء هيئة التدريس رشحوا من قبل زملائهم للمنصب القيادية لكونهم مؤهلين لكنهم رفضوا تولي هذه المناصب (كلية التربية، ١٤٣٩). ولم يكن الأمر مقتصرًا على كلية التربية فقط بل كان على مستوى أكبر، وهو ما دعا عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود للقيام بدراسة حول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس السعوديين نحو تولي المناصب القيادية في دراسة غير منشورة والتي كان من نتائجها أن ٤٤% من القيادات الوسطى بالجامعة يرغبون بالعودة

للعمل كأستاذ جامعي وترك العمل القيادي (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠ هـ).

ومع توافر الكفاءات القيادية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، إلا أنه لا يوجد رغبة لدى الكثير من القيادات بالكلية في الاستمرار في مناصبهم مع عدم وجود مرشحين لتلك المناصب. بل إن هناك مناصب قيادية مهمة تبقى شاغرة لمدة طويلة مما يضطر القيادة العليا إلى تكليف أحد القيادات بالكلية بالمنصب القيادي إضافة لعمله حتى يسير العمل ولا تتعطل المصالح. وهذا يحتم البحث عن مشكلة الدراسة وهي ما أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية.

أسئلة الدراسة:

- ١- ما واقع تولي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود للمناصب القيادية؟
- ٢- ما أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية تُعزى لمتغيري (الجنس، والدرجة العلمية)؟
- ٤- ما المقترحات الإجرائية لمواجهة عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على واقع تولي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود للمناصب القيادية.
 - ٢- التعرف على أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية.
 - ٣- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية تُعزى لمتغيري (الجنس، والدرجة العلمية).
 - ٤- تقديم مقترحات إجرائية لمواجهة عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادي.
- أهمية الدراسة: تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في حاجة الكلية لمعرفة أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس عن تولي المناصب القيادية؛ حيث لوحظ في السنوات الأخيرة عزوفاً في كلية التربية عن تولي المناصب القيادية كما أظهرته الدراسة الاستطلاعية، وهو ما يستدعي البحث لإيجاد حلول علمية وموضوعية لهذه الظاهرة التي قد تؤثر سلباً على أداء الكلية والحيلولة دون تحقيق أهدافها. وأما الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، فتتمثل في أن نتائج هذه الدراسة والتوصيات قد تشكل مرجعاً عملياً يفيد أصحاب القرار في السعي لمعالجة بعض العوائق التي أسفرت عنها الدراسة أنها أسباب قوية للعزوف، كما أنها قد تفيدهم فيما ستقدمه من مقترحات وتوصيات لحوافز مادية أو معنوية تكون حافزاً لأعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية.

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** عزوف أعضاء هيئة التدريس عن تولي المناصب القيادية في كلية التربية بجامعة الملك سعود الأسباب والمقترحات الإجرائية لمواجهة هذا العزوف.

- **الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الملك سعود ممن يحملون درجة أستاذ مساعد وأستاذ مشارك وأستاذ.

- **الحدود المكانية:** كلية التربية بجامعة الملك سعود

- **الحدود الزمانية:** الفصل الأول من العام الدراسي: ١٤٤٣هـ.

مصطلحات الدراسة:

العزوف: يعرف العزوف في المعجم الوسيط بالانصراف عن الشيء والزهد فيه (مصطفى وآخرون، ٥٩٨، ١٩٧٢) .

العزوف عن المنصب: هو محاولة الابتعاد عن الدور القيادي بإحدى الصور الثلاث الآتية: عدم الرغبة في الالتحاق به ابتداءً، أو رغبة من يعدّ له مهنيًا في عدم مزاولته، أو رغبة من يمارسه فعلاً في تركه (مركز البحوث التربوية، ١٩٨٣).

المناصب القيادية: التعريف الاجرائي: يقصد بها الأدوار القيادية المتاحة في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتتمثل في منصب عميد الكلية، ووكلائه، ووكيلة الكلية، ورؤساء الأقسام الأكاديمية.

أسباب العزوف: التعريف الاجرائي: يقصد بها العوامل التي تؤدي بأعضاء هيئة التدريس إلى عدم قبول تولي المناصب القيادية الأكاديمية المتاحة في كلية التربية بجامعة الملك سعود، سواء أكانت تلك أسباب أكاديمية أو تنظيمية أو شخصية أو اجتماعية أو غيرها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء من الدراسة لمحة بسيطة وسريعة عن المواضيع المتعلقة بشكل مباشر بمجال الدراسة وذلك من خلال التعرف على أهمية المناصب القيادية، وأهم المعوقات والتحديات أمامها، وأخيراً أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس عن تولي المناصب القيادية مع أهميتها. ثم تم استعراض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أهمية المناصب القيادية:

تبرز أهمية المناصب القيادية في المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص من خلال عدة أمور منها النقاط التالية:

- تعد القيادة بمثابة العقل من الجسد، فإذا عمل العقل بالشكل الجيد فإن الجسد سيكون تبعاً له وفي المنظمات القيادة الجيدة تنظم عمل المرؤوسين بشكل أفضل (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ).

- دور القيادة مهم جداً فهو يعمل على تهيئة كافة الأمور لأعضاء هيئة التدريس ليكونوا أكثر قدرة على التدريب وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للطلاب. كما يعمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الاجتماعية بين أفراد أسرة القسم أو الكلية على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة (لهلوب، ٢٠١٢، ٣٥).

- من جانب آخر فدور القيادة يحتم على القادة القيام بالتوجيه التربوي الذي يعتبر من الأمور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية وتشخيص جوانب القوة والضعف وتوجيه أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور نحو التحسين الأفضل لمخرجات التعلم (الربيعي، ١٤٣٣، ١٢).

المعوقات والتحديات التي تتعرض لها المناصب القيادية:

توصلت دراسة أحمد (٢٠٠١م) إلى أن المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية تتعرض لمعوقات عديدة منها العجز في التخصصات، وعدم توافر الإمكانيات المادية المطلوبة، وعدم التكافؤ بين السلطة

والمسؤولية، وصعوبة التوفيق بين النواحي الإدارية والفنية، والضغط لقبول الطلاب وإعادة القيد. كما يشير المعمرى (١٩٩٨م) في نتائج دراسته إلى أن من أبرز المعوقات التي تواجه المناصب القيادية التعليمية: قلة الصلاحيات الممنوحة للقادة مقابل مسؤولياتهم، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية، وقلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة، وعدم كفاية الموارد المالية، وعدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة، وعدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية، ونقص الكادر الإداري. ومن المعوقات كذلك ما توصل إليه نتائج دراسة المنيع (١٤١٠هـ)، والتي كان من أبرزها: سوء التجهيزات المدرسية، وعدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية، وعدم وجود حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل، وكثرة إجازات الهيئة التدريسية.

أسباب العزوف عن المناصب الإدارية:

بعد الرجوع الى عدد من الدراسات المتعلقة بالعزوف عن المناصب القيادية تبين أن هناك أسباب عديدة للعزوف ويمكن تصنيفها بشكل مجمل فيما يلي: الأسباب الأكاديمية، والأسباب التنظيمية والإدارية، والأسباب الشخصية والاجتماعية، وقد استفاد الباحث من هذا التصنيف أثناء إعداد الأداة والتي كونت إجابة السؤال الثالث لهذه الدراسة، وفيما يلي تفصيل كل صنف من الأسباب على النحو التالي:

١- الأسباب الأكاديمية:

أبرز الأسباب الأكاديمية للعزوف عن المناصب القيادية تتمثل في كون المنصب يشغل عن إنجاز الأبحاث العلمية، وعدم وجود حوافز أكاديمية تسهل مهام القيادات في حضور ندوات ومؤتمرات ودورات وكذلك تساعد في الترقيات في مقابل العبء الإداري المبدول، ويضاف إلى ذلك كون أن مهام المنصب تشغل عن أداء الأعمال الأكاديمية والمتمثلة في التدريس والبحث

وخدمة المجتمع، إضافة الى كثرة المستجدات التربوية كمتطلبات الجودة وتحسين الأداء والتي تحتاج متابعة بشكل مستمر ودائم. (أحمد، ٢٠٠١م).

٢- الأسباب التنظيمية والإدارية والمالية:

قد يكون أبرز الأسباب التنظيمية والإدارية للعزوف عن تولي المناصب القيادية هو أن المكافأة المالية المخصصة للمنصب غير مجزية مقابل الجهود المبذولة في المنصب وما يتطلبه من تفرغ تام في كثير من الأحيان، وأيضا عدم وجود حوافز مالية كخارج دوام أو غيره، وأيضا من المعوقات التي تتعلق بالأمور التنظيمية و لا ترتبط بالأمور المادية، المركزية في النظام أو اتباع بيروقراطية متعبة في اتخاذ القرارات، وعدم وجود صلاحيات كافية للقائد في العمل، وعدم وجود مساعدين أو وكلاء يساعدون في انجاز المهام والمسؤوليات، مع قصور البرامج التدريبية عن إعداد الموظفين بالشكل المناسب لتلك المهام. بالإضافة إلى تلك المعوقات قد يكون عدم وضوح أهداف المؤسسة التعليمية وخطط العمل بها. وعدم وجود دليل إجرائي يوضح مهام المنصب معوقات إضافية تنظيمية أيضا، كما أن كثرة اللجان على مستوى الكلية والجامعة، مع عدم وجود جهاز سكرتارية مؤهل لديه القدرة على توظيف التقنية ووسائل الاتصال لتسريع إجراءات العمل، وعدم وجود كوادر أكاديمية مؤهلة وكافية تساعد في تقديم الخدمات المأمولة، وفرض بعض القرارات على القائد من رئيسته المباشر، وعدم تجاوب رؤساء الإدارات في الكلية والجامعة مع الطلبات التي يتقدم بها القائد. وعدم وجود مصداقية عالية في تطبيق معايير المفاضلة والاختيار، وطول فترة الدوام وصرامته كلها تعتبر معوقات تنظيمية وإدارية (المعمري، ١٩٩٨م).

٣- الأسباب الشخصية والاجتماعية:

إن أبرز الأسباب الشخصية والاجتماعية للعزوف عن تولي المناصب القيادية تتمثل في الخوف من الوقوع في إحراجات مع الزملاء والزميلات،

وخصوصاً عند متابعة مدى الالتزام بالجدول وحضور المحاضرات والذي يعتبره البعض نوع من التفتيش والمراقبة. إضافة الى صعوبة تلبية رغبات جميع الأعضاء عن توزيع المشاركة في اللجان على مستوى القسم أو الكلية، وكذلك من الأسباب التي تكون سبباً للعزوف عن المناصب القيادية، كون المنصب يحول دون الوفاء بالالتزامات الأسرية والعائلية، وامتداد أعباء الإدارة خارج أوقات الدوام الرسمي والذي يعتبر ضمن الوقت المخصص للعائلة والأسرة، إضافة إلى الخوف من تدخل المعارف الاجتماعية والأسرة في شؤون العمل. وأيضاً الخوف من عدم تعاون الزملاء والزميلات فيما يطلب منهم من أعمال إضافية كالمقابلات وتصحيح اختبارات القبول وغيرها، ويضاف إلى ما سبق صعوبة تقويم الزملاء والزميلات بموضوعية، وصعوبة الالتزام بالشفافية والحوكمة في أعمال القسم أو الكلية (المنيع، ١٠٤١هـ).

الدراسات السابقة: نظراً لأهمية الموضوع وحيويته في المؤسسات بشكل عام والميدان التربوي بشكل خاص فقد كتبت عدد من الدراسات حول موضوع العزوف عن المناصب القيادية والتسرب منها، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات ذات الارتباط بموضوع الدراسة:

دراسة عمادة التطوير والجودة (١٤٤٠هـ) والتي هدفت الى معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس السعوديين نحو تولي المناصب القيادية في جامعة الملك سعود. وهي دراسة غير منشورة إنما جاءت كمبادرة من عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود لمعالجة مشكلة داخلية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة والتي وزعت على ٣٢٦ من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود الذين يشغلون مناصب قيادية وقت إجراء الدراسة، وكانت من أبرز نتائج الدراسة أن الإناث أكثر احكاماً عن تولي المناصب القيادية من الذكور، ولا يوجد تأثير لمتغير جهة العمل أو الدرجة العلمية على اتجاهات الأعضاء نحو

تولي المناصب القيادية. ومن النتائج أيضا أن ٥٦% من القيادات الوسطى يرغبون الاستمرار في العمل القيادي و ٤٤% لا يرغبون بالاستمرار إنما يريدون العودة للعمل كأستاذ أكاديمي فقط.

دراسة التميمي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى التعرف على أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بني تميم عن المناصب القيادية في المؤسسة التي يعملن بها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة الالكترونية، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (٩٣) معلمة في المرحلة الثانوية. وكشفت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أسباب العزوف عن العمل في المناصب القيادية تتراوح بين (٢,٦٢) و(٢,٩٤) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٦). وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول محور الأسباب المادية والمعنوية تتراوح بين (٣,٤٥) و(٤,٣١) وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٩٢). كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أسباب العزوف تعود لمتغيري اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة الديحان (٢٠١٩) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن التوجه نحو الوظائف الإشرافية، والتعرف على أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت، وكذلك التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية التي تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والوظيفة، والمؤهل، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية). والكشف عن أي أثر ذي دلالة إحصائية لأسباب العزوف (الإدارية، والفنية، والشخصية، والاجتماعية) في التنبؤ بالتوجه العام نحو مهنة الإشراف التربوي. وتكونت عينة الدراسة من (١١٦٣) معلماً من

معلمي وزارة التربية في دولة الكويت. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن درجة عزوف المعلمين عن الوظائف الإشرافية مرتفعة. أما عن أسباب العزوف؛ فقد جاءت الأسباب الفنية في المرتبة الأولى. ثم الأسباب الإدارية، فالأسباب الشخصية، وأخيراً الاجتماعية. وأفادت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، وذلك فيما يتعلق بأسباب العزوف.

دراسة المناقش، سارة (٢٠١٧) والتي هدفت الى التعرف على أسباب تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية والحلول الممكنة لمعالجة ذلك التسرب ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة والتي وزعت على ٦٧ قيادية من أصل ٩٥ قيادية في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية وقد توصلت الدراسة الى أن أسباب التسرب كانت أسباب تنظيمية ثم أسباب ثقافية تليها أسباب علاقتية ومن النتائج أن ٦٠% من القيادات النسائية تم ترشيحهن من قبل الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية.

دراسة حسونة وعربيات (٢٠١٧) وهدفت إلى تعرف على درجة قبول أعضاء هيئة التدريس للعمل الإداري في الجامعة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٣) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة قبول أعضاء هيئة التدريس للعمل الإداري في الجامعة الأردنية كان متوسطاً لأسباب تعود للمجالات التالية (الاجتماعية، ومهنة التدريس، والعمل الإداري، والاقتصادي)، بينما كان منخفضاً لمجال (الأسباب الشخصية)، وعلى ضوء

هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام فعال وحوافز مؤثرة لجذب أعضاء هيئة التدريس نحو العمل الإداري.

دراسة العبودي (٢٠١٤) وهدفت إلى التعرف على الأسباب الإدارية والفنية والشخصية لعزوف مديرات المدارس عن الإدارة المدرسية التي تعزى لكل من (الخبرة السابقة، العمر، التدريب). وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس في إدارة التربية والتعليم بمحافظة البكيرية حيث بلغ عددهن ٥٠ مديرة من مراحل التعليم المختلفة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه جاءت الأسباب الإدارية في المركز الأول من حيث سبب العزوف، بينما جاءت الأسباب الفنية في المركز الثاني من حيث الأسباب التي تؤدي إلى عزوف المديرات عن منصب المدير في ضوء الصلاحيات الجديدة، وجاءت مجموعة الأسباب الشخصية في المركز الثالث. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وطردية بين درجات عزوف مديرات المدارس عن منصب المدير وبين الأسباب الإدارية والفنية والشخصية، مما يعني أنه كلما زادت الأمور الإدارية والفنية والشخصية كلما أدى إلى زيادة درجة عزوف المديرات عن منصب المدير في ضوء الصلاحيات الجديدة.

دراسة الشمالي (١٤٣٤هـ)، وهدفت إلى التعرف على أسباب العزوف المتعلقة بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة والحوافز المادية والمعنوية لمدير المدرسة التي تحول دون العمل مديراً بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والوكلاء. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٤) وكيلاً للمدارس بمدينة مكة المكرمة تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل. وكانت أهم النتائج كما يلي: تبين أن أكبر أسباب العزوف عن العمل الإداري

كمدير للمدرسة الثانوية كانت تتعلق بالحوافز المادية والمعنوية ثم يليه بعد وضوح المهام والمسؤوليات ثم تبعه بعد الصلاحيات الممنوحة.

التعليق على الدراسات السابقة وما تفردت به هذه الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق لها يتضح أن جميع الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية بشكل أو بآخر في هدفها وهو معرفة الدواعي والأسباب للتسرب والعزوف عن المناصب القيادية والاتجاهات نحو توليها. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعاً في أداة الدراسة وهي الاستبانة وإن اختلفت في المحاور والعبارات. وقد تفردت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في عينتها والتي شملت جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الملك سعود في حين اقتصرَت دراسة (المنقاش، ١٤١٧هـ) على النساء فقط واقتصرَت دراسة (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ) على القيادات فقط، وهي غير منشورة أيضاً. أما دراسة (التميمي، ٢٠١٩) ودراسة (الديحان، ٢٠١٩) ودراسة (العبودي، ٢٠١٤) ودراسة (الثمالي، ١٤٣٤هـ) فكانت عينتها في التعليم العام وليس العالي. أما دراسة (حسونة وعربيات، ٢٠١٧) فعينتها أعضاء هيئة التدريس لكن في الأردن وليس في المملكة العربية السعودية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري ومكونات الدراسة، كما استفاد منها في بناء الأداة وتفسير النتائج.

منهجية الدراسة وإجراءاتها: يتناول هذا الجزء من الدراسة منهجها

ومجتمعها وعينتها وخصائص العينة وأداة الدراسة وصدقها وثباتها كالاتي:

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي لمناسبته لإجابة أسئلة الدراسة، إذ يعنى بوصف الظاهرة

وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، ويصنف المعلومات بما يساعد

في فهم الواقع وتطويره. (ساعاتي، ٢٠١٤م).

مجتمع الدراسة: يبلغ مجموع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود لعام ١٤٤٢ هـ بجميع درجاتهم الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ذكورا وإناثا (٤٤١) عضوا بناء على التقرير السنوي للكلية لعام ١٤٤١ هـ (التقرير السنوي، ١٤٤١ هـ)، وما تم التحقق منه واستقصائه بشكل تفصيلي بطريقة شخصية من خلال التواصل مع الأقسام الأكاديمية بالكلية وتفصيل مجتمع الدراسة فيما يلي:

جدول (١) وصف أفراد مجتمع الدراسة بالتفصيل

الإدارة التربوية			
المجموع	أنثى	ذكر	
٧	٢	٥	أستاذ
٩	٤	٥	أستاذ مشارك
٨	٣	٥	أستاذ مساعد
٢٤	٩	١٥	المجموع
المناهج وطرق التدريس			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٢٩	٣	٢٦	أستاذ
١٧	٥	١٢	أستاذ مشارك
٣٠	١٤	١٦	أستاذ مساعد
٧٦	٢٢	٥٤	المجموع
الطفولة المبكرة			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٠	-	-	أستاذ
٣	٣	-	أستاذ مشارك

١٣	١٣	-	أستاذ مساعد
١٦	١٦	٠	المجموع
تقنيات التعليم			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٣	١	٢	أستاذ
٤	٢	٢	أستاذ مشارك
١٨	١١	٧	أستاذ مساعد
٢٥	١٤	١١	المجموع
التربية الفنية			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٢	١	١	أستاذ
٦	٤	٢	أستاذ مشارك
٢٠	١٣	٧	أستاذ مساعد
٢٨	١٨	١٠	المجموع
الدراسات القرآنية			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
١٠	٠	١٠	أستاذ
٨	٢	٦	أستاذ مشارك
١١	٧	٤	أستاذ مساعد
٢٩	٩	٢٠	المجموع
الدراسات الإسلامية			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٣٤	١	٣٣	أستاذ
٢٥	٩	١٦	أستاذ مشارك
٥٦	٣٧	١٩	أستاذ مساعد
١١٥	٤٧	٦٨	المجموع

علم النفس			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
١٣	-	١٣	أستاذ
١٤	٤	١٠	أستاذ مشارك
٣١	٢٠	١١	أستاذ مساعد
٥٨	٢٤	٣٤	المجموع
السياسات التربوية			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
٩	١	٨	أستاذ
١٠	٣	٧	أستاذ مشارك
٦	٥	١	أستاذ مساعد
٢٤	٨	١٦	
التربية الخاصة			
المجموع	أنثى	ذكر	الرتبة
١٤	٠	١٤	أستاذ
١٤	٤	١٠	أستاذ مشارك
١٨	٨	١٠	أستاذ مساعد
٤٦	١٢	٣٤	المجموع
٤٤١	١٧٩	٢٦٢	إجمالي المجتمع

عينة الدراسة وخصائصها: تكونت العينة الأساسية للدراسة من (٣١٨) عضوا من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك سعود، حيث وزعت الاستبانة على جميع الأعضاء بالكلية وهذا يعني أن العينة تمثل ٧٢% من مجتمع الدراسة، وفيما يلي وصف للعينة بحسب الخصائص الشخصية للعينة:

جدول (٢) وصف أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة (ن = ٣١٨)

متغيرات البحث	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
١ - الجنس	ذكور	١٧١	٥٣,٨ %
	إناث	١٤٧	٤٦,٢ %
٢ - الدرجة العلمية	أستاذ	٨٤	٢٦,٤ %
	أستاذ مشارك	٩٢	٢٨,٩ %
	أستاذ مساعد	١٤٢	٤٤,٧ %

أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، تبين أن الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وقد تم بناؤها بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

الجزء الأول تمثل في البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة بناء على متغيرات الدراسة وهي الجنس والدرجة العلمية والخبرات القيادية حيث تم السؤال عن أربعة أسئلة هي:

- ❖ هل سبق لك تولي منصب قيادي بالكلية؟
- ❖ هل لديك الرغبة لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية؟
- ❖ هل سبق لك أن رشحت نفسك لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية؟

❖ هل سبق وأن رشحت من قبل زملائك لأحد المناصب ورفضت؟
أما الجزء الثاني، فتكون من أربعة محاور وسؤال مفتوح، وكل محور يشمل عدد من العبارات موزعة كالتالي:

أولاً: الأسباب التنظيمية والإدارية: وفيه (٨) عبارات تقيس أسباب العزوف الخاصة بهذا المحور.

ثانياً: الأسباب الأكاديمية: وفيه (٤) عبارات تقيس أسباب العزوف الخاصة بهذا المحور.

ثالثاً: الأسباب الفنية والمادية: وفيه (٥) عبارات تقيس أسباب العزوف الخاصة بهذا المحور .

رابعاً: الأسباب الشخصية والاجتماعية: وفيه (٦) عبارات تقيس أسباب العزوف الخاصة بهذا المحور .

أما السؤال المفتوح فكان نصه: مقترحات تراها داعمة وجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية.

صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: صدق الاستبانة (Questionnaire Validity) تُعرف مجيد (٢٠١٤، ٤٠) الصدق بأنه " قياس الاختبار فعلاً وحقيقة ما وضع لقياسه أو هو مقرته على قياس ما وضع من أجله أو السمة المراد قياسها". وتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- صدق المحكمين: (Referee Validity) تم عرض الصورة الأولية من الاستبانة على عدد من المحكمين بلغ عددهم (٨) من أعضاء هيئة التدريس ينتسبون لثلاث جامعات سعودية، بهدف استطلاع آرائهم حول مدى وضوح الصياغة اللغوية والدقة العلمية لعبارات الاستبانة، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تمثله، وإبداء ما يرونه بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، وقد استفاد الباحث من آرائهم في تكوين الصورة النهائية للاستبانة.

٢- صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity) تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) عضو هيئة تدريس من خارج العينة الأساسية للبحث، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation) في حساب مدى ارتباط محاور الاستبانة بدرجةها الكلية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٣) نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة (ن = ٣٠)

محاور الاستبانة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية	٠,٨١٧	دال عند ٠,٠١
المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية	٠,٧٣٨	دال عند ٠,٠١
المحور الثالث: الأسباب الفنية والمادية	٠,٧٠٠	دال عند ٠,٠١
المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية	٠,٧٢٩	دال عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات ارتباط محاور الاستبانة بدرجتها الكلية تراوحت ما بين (٠,٧٠٠ - ٠,٨١٧)، وكانت هذه القيم ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يؤكد على أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق الداخلي.

ثانيًا: ثبات الاستبانة (Questionnaire Reliability) ترى مجيد (٢٠١٤، ٦٦) أن الثبات يقصد به أن " تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة والإتقان والاتساق فيما تزودنا به من بيانات عن السلوك المفحوص، وأن تكون الأداة قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المراد قياسها قياسًا متسقًا وفي ظروف مختلفة ومتباينة". وتم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال ما يلي:

١ - الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: (Alpha Cronbach's) تم استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (α) لحساب ثبات محاور الاستبانة ودرجتها الكلية، وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS) للبيانات التي جمعها من العينة الاستطلاعية، وجاءت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول (٤) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (ن = ٣٠)

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٦٥	٨	المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية
٠,٨٤١	٤	المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية
٠,٨١٨	٥	المحور الثالث: الأسباب الفنية والمادية
٠,٨٣٧	٦	المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية
٠,٩٠١	٢٣	الدرجة الكلية للاستبانة

يتبين من الجدول (٤) أن معاملات ثبات محاور الاستبانة بطريقة "ألفا كرونباخ" تراوحت ما بين (٠,٨١٨ - ٠,٨٦٥)، كما بلغ معامل الثبات العام للاستبانة (٠,٩٠١)، وتؤكد جميع هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

٢- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: (**Split-Half Method**) تمت تجزئة عبارات الاستبانة إلى نصفين؛ العبارات الفردية في مقابل العبارات الزوجية، وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون" (Person Correlation) في حساب مدى الارتباط بين النصفين، وتم تعديل الطول بمعادلة "سبيرمان وبراون"؛ وبمعادلة "جتمان"، وجاءت النتائج كما يبين الجدول التالي:

جدول (٥) نتائج ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (ن = ٣٠)

معامل الثبات بالتجزئة النصفية		معامل الارتباط	محاور الاستبانة
جتمان	سبيرمان وبراون		
٠,٨٣٧	٠,٨٣٩	٠,٧٢٣	المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية
٠,٨٢٩	٠,٨٤٨	٠,٧٣٥	المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية
٠,٧٩٠	٠,٧٩٣	٠,٦٥٠	المحور الثالث: الأسباب الفنية والمادية
٠,٨٢١	٠,٨٢٣	٠,٦٩٩	المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية
٠,٨١٢	٠,٨١٥	٠,٦٨٨	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٥) النتائج الآتية:

- معاملات ثبات محاور الاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" تراوحت ما بين: (٠,٧٩٣ - ٠,٨٤٨)؛ وبمعادلة "جتمان" تراوحت ما بين: (٠,٧٩٠ - ٠,٨٣٧)، وتؤكد هذه القيم على أن محاور الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

- معامل الثبات العام للاستبانة بمعادلة "سبيرمان وبراون" بلغ (٠,٨١٥)، وبمعادلة "جتمان" بلغ (٠,٨١٢)، وتؤكد هذه القيم على أن الاستبانة ككل تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

طريقة التصحيح ومعيار الحكم:

- تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد درجة الاستجابة، بحيث تعطى الدرجة (٥) للاستجابة عالية جدًا، الدرجة (٤) للاستجابة عالية، الدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، الدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جدًا. وتم الاعتماد على المحك الآتي عند الحكم على قيم المتوسطات الحسابية في جداول النتائج:

- إذا كان المتوسط (من ١ - ١,٨٠) تكون الأسباب بدرجة منخفضة جدًا.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ١,٨٠ - ٢,٦٠) تكون الأسباب بدرجة منخفضة.

- إذا كان المتوسط (أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٤٠) تكون الأسباب بدرجة متوسطة.

- إذا كان المتوسط (أكبر من ٣,٤٠ - ٤,٢٠) تكون الأسباب بدرجة عالية.
- إذا كان المتوسط (أكبر من ٤,٢٠ - ٥,٠٠) تكون الأسباب بدرجة عالية جدًا.

أساليب التحليل الإحصائي:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv25) في تنفيذ المعالجات الإحصائية التالية:
- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percent والمتوسطات الحسابية Means والانحرافات المعيارية Std.Deviations لوصف وجهة نظر أفراد العينة على عبارات الاستبانة.
 - اختبار "كا^٢" (Chi-Square) للتعرف على دلالة الفروق بين تكرارات الخبرات القيادية لأفراد العينة.
 - اختبار "ت" لمجموعتين غير مرتبطتين (Independent Samples T.test)، للتعرف على دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير (الجنس).
 - اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية).
 - معامل ارتباط "بيرسون" (Pearson's coefficient)، للتأكد من صدق الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي.
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، للتأكد من ثبات الاستبانة.
 - طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) بمعادلة "سبيرمان وبراون"؛ وبمعادلة "جتمان" للتأكد من ثبات الاستبانة.
- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:** سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لما كشفت عنه عمليات التحليل الإحصائي، مع مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وفيما يلي عرض للنتائج المرتبطة بكل سؤال:

نتائج السؤال الأول: " ما واقع تولي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود للمناصب القيادية؟ "

وللإجابة عن السؤال الأول، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وقيمة اختبار مربع كاي "كا٢" للفروق بين التكرارات، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية ونتائج اختبار "كا٢" للفروق بين وجهة أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول تحديد واقع عملهم بالمناصب القيادية (ن = ٣١٨)

م	العبارة	نعم		لا		٢كا المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة
		ت	%	ت	%			
١	هل سبق لك تولي منصب قيادي بالكلية	١٥٢	٤٧,٨	١٦٦	٥٢,٢	٠,٦١٦	٠,٤٣٢	غير دالة إحصائياً
٢	هل لديك الرغبة لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية	٣٩	١٢,٣	٢٧٩	٨٧,٧	١٨١,١٣	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠٥
٣	هل سبق لك أن رشحت نفسك لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية	٤٧	١٤,٨	٢٧١	٨٥,٢	١٥٧,٧٨	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠٥
٤	هل سبق وأن رشحت من قبل زملائك لأحد المناصب ورفضت	٢١٦	٦٧,٩	١٠٢	٣٢,١	٤٠,٨٦٨	٠,٠٠٠	دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٦) النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود على عبارة (هل سبق لك تولي منصب قيادي بالكلية). وقد أوضحت النتائج أن ٤٧,٨% سبق لهم تولي مناصب قيادية و ٥٢,٢% لم يسبق لهم تولي مناصب قيادية وقد يعزى ذلك إلى أن

المناصب غالبا في الأقسام تكون بطريقة التدوير بمعنى أن المنصب يتولاها عضو معين حتى تنتهي فترته ثم ينتقل لعضو آخر بالقسم وهكذا يدور تولي المنصب بينهم نظرا لعدم رغبة الأغلبية في ذلك، وتلك الطريقة للخروج من قضية الفراغ الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود على عبارة (هل لديك الرغبة لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية)، ولصالح عدم الموافقة (لا). وتفسير هذه النتيجة يؤيد التفسير السابق حيث أن ٨٧,٧% من الأعضاء لا يرغبون في تولي المنصب، و ١٢,٣% فقط منهم لديهم الرغبة. وهذه النتيجة تؤكد أهمية إقامة مثل هذه الدراسة لمعرفة الأسباب وراء ذلك الإحجام.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود على عبارة (هل سبق لك أن رشحت نفسك لتولي أحد مناصب القيادة في الكلية)، ولصالح عدم الموافقة (لا)، وهذه النتيجة تفسر علنا أن ٨٥,٢% من الأعضاء لم يرشح نفسه للمنصب، و فقط ١٤,٨% منهم سبق وأن رشح نفسه للمنصب، مع أن ٤٧,٨% سبق لهم تولي مناصب قيادية كما في نتيجة الفقرة الأولى من السؤال الأول وهذا أكبر دليل على أن تولي المنصب القيادي لم يكن من رغبة لديهم إنما من ضغط الزملاء وطلبهم أو من نظام التدوير الذي سبق ذكره.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود على عبارة (هل سبق وأن رشحت من قبل زملائك لأحد المناصب ورفضت)، ولصالح الموافقة (نعم). وهذه النتيجة تؤكد النتائج السابقة والتفسير المذكور لها

وذلك أن ٦٧,٩% من الأعضاء يرشحون من زملائهم وليس بناء على رغبة شخصيه منهم ومع ذلك يرفضون. و فقط ٣٢,١% من الأعضاء يوافقون على ترشيح زملائهم لهم.

- ويمكن أن نلاحظ من نتائج إجابات الأعضاء أن هناك عزوفا واضحا وعدم رغبة لديهم عن تولي المنصب القيادية رغم ترشيح بعضهم من قبل زملائهم. وأيضا يمكن أن نستنتج أن مجموع نسبة من أبدوا موافقتهم بناء على ترشيح زملائهم وهم يمثلون ٣٢,١% مع ١٢,٣% وهم الذين لديهم الرغبة لتولي المناصب القيادية تقارب نسبة ٤٧,٨% وهم الذين سبق لهم تولي مناصب قيادية بالكلية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ).

نتائج السؤال الثاني: " ما أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية؟ "

وللإجابة عن السؤال الثاني، تم حساب المتوسط الكلي لوجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية، وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للمحاور التي اشتملت عليها الاستبانة، مع ترتيب هذه المحاور تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، ويوضح الجدول التالي النتائج الاجمالية التي تم التوصل إليها:

جدول (٧) النتائج الإجمالية حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (ن = ٣١٨)

الرتبة	درجة التوافر	المتوسط الحسابي	محاور الاستبانة
٣	عالية	٣,٨١	المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية
١	عالية جدًا	٤,٢١	المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية
٢	عالية	٤,١٧	المحور الثالث: الأسباب الفنية والمادية
٤	متوسطة	٣,١٥	المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية
بدرجة عالية		٣,٧٩	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي الكلي للاستبانة بلغ (٣,٧٩)، وهي قيمة تؤكد على أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود تتوافر لديهم بدرجة عالية أسباب العزوف عن تولي المناصب القيادية، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود.

وقد احتل المحور الثاني: "الأسباب الأكاديمية" المرتبة الأولى بين أسباب العزوف بمتوسط حسابي (٤,٢١) وبدرجة عالية جدًا، في حين جاء المحور الثاني: "الأسباب الفنية والمادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,١٧) وبدرجة عالية، وحاز المحور الأول: "الأسباب التنظيمية والإدارية" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبدرجة عالية، بينما حصل المحور الرابع: "الأسباب الشخصية والاجتماعية" على المرتبة الرابعة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٣,١٥) وبدرجة متوسطة. وقد يعزى تفسير هذه النتائج إلى أن القدرات القيادية موجودة لدى الأعضاء فليس ما يمنعهم هو عدم القدرة أو الأسباب الشخصية والاجتماعية إنما التأثير السلبي للمنصب على العمل الأكاديمي والانجاز فيه وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة

(أحمد، ٢٠٠١م). وهذا ما يؤيد أهمية تطبيق بعض المقترحات التي سيرد ذكرها في الإجابة على السؤال الرابع لمعالجة هذا العزوف.

ولعرض النتائج التفصيلية الخاصة بكل محور؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود على عبارات كل محور، ثم رُتبت عبارات كل محور تنازلياً في ضوء قيم متوسطاتها، وجاءت النتائج المرتبطة بكل محور على النحو التالي:

نتائج المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية حول تحديد الأسباب التنظيمية والإدارية لعزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (ن = ٣١٨)

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافر	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
١	الافتقار الى وجود دليل إجرائي يوضح مهام المنصب القيادي.	ت	٨٨	٩٤	٧٢	٢٤	٤٠	٣,٥٢	١,٣١	عالية	٨
		%	٢٧,٧	٢٩,٦	٢٢,٦	٧,٥	١٢,٦				
٢	ضعف اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين.	ت	٩٢	٨٨	٩٠	١٨	٣٠	٣,٦١	١,٢٣	عالية	٧
		%	٢٨,٩	٢٧,٧	٢٨,٣	٥,٧	٩,٤				
٣	ضعف تفاعل الإدارة العليا مع المقترحات والشكاوى من قبل القائد.	ت	١٠٨	٨٩	٨٠	١٧	٢٤	٣,٧٥	١,٢٠	عالية	٦
		%	٣٤,٠	٢٨,٠	٢٥,٢	٥,٣	٧,٥				

م	العبارات	التكررات والنسب	درجة الموافقة				
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٤	محدودية صلاحيات القائد.	ت	١٢٨	١٠٣	٥٩	١٤	١٤
		%	٤٠,٣	٣٢,٤	١٨,٦	٤,٤	٤,٤
٥	تدخل جهات إدارية أعلى بصلاحيات عمل القائد.	ت	١٢٨	٩٨	٤٢	٢٧	٢٣
		%	٤٠,٣	٣٠,٨	١٣,٢	٨,٥	٧,٢
٦	غياب المعايير الواضحة لتقييم جهد القيادات الإدارية.	ت	١١٥	١٠٥	٦٢	٢٣	١٣
		%	٣٦,٢	٣٣,٠	١٩,٥	٧,٢	٤,١
٧	ضعف تأهيل المساعدين الإداريين لإنجاز الأعمال.	ت	١٢٦	١٠١	٦٣	١٣	١٥
		%	٣٩,٦	٣١,٨	١٩,٨	٤,١	٤,٧
٨	غياب قيادات الصف الثاني المتمكنة في العمل القيادي.	ت	٩٠	١٣٣	٦٨	١٤	١٣
		%	٢٨,٣	٤١,٨	٢١,٤	٤,٤	٤,١
		المتوسط الحسابي العام					١,١٥٣,٨١
							درجة عالية

يتبين من الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول: " الأسباب التنظيمية والإدارية" بلغ (٣,٨١) وبانحراف معياري (١,١٥)، وهي قيم تؤكد على أن الأسباب التنظيمية والإدارية للعزوف عن تولي المناصب القيادية تتوافر بدرجة عالية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة

الملك سعود، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود. وقد يعزى ذلك الى محدودية الصلاحيات في الأنظمة لمعالجة العزوف وأهمية إيجاد بدائل تنظيمية وإدارية محفزة للأعضاء على تولي المناصب القيادية. وهذا ما يتفق مع دراسة كل من (المعمري، ١٩٩٨م) و (المنقاش، ٢٠١٧م) و(حسونة وعربيات، ٢٠١٧م).

وقد جاءت جميع عبارات المحور الأول بدرجة عالية؛ حيث حازت العبارة رقم (٤): "محدودية صلاحيات القائد" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٠) وبانحراف معياري (١,٠٨) وهذا ما تم الإشارة اليه بأن الصلاحيات تكون سببا للعزوف وليس عدم القدرة القيادية، تلتها العبارة رقم (٧): "ضعف تأهيل المساعدين الإداريين لإنجاز الأعمال" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (١,٠٩)، ومن وجهة نظر الباحث أن هذا العائق قد يكون من أسهل الأمور التي يمكن معالجتها من خلال تعليم الأقران وأيضا تقديم الحوافز المعنوية وليست المادية مثل التحفيز المستمر وغيرها.

وحصلت العبارة رقم (٢): "ضعف اللوائح التأديبية للمقصرين والمخالفين" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٦١) وبانحراف معياري (١,٢٣)، بينما كانت العبارة رقم (١): "الافتقار الى وجود دليل إجرائي يوضح مهام المنصب القيادي" في المرتبة الثامنة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٣,٥٢) وبانحراف معياري (١,٣١). وهذا يعزى إلى أن البيئة الجامعية بيئة أكاديمية راقية وليست محاسبية بحتة فلا تحتاج الى لوائح تأديبية أو دليل إجرائي يوضح المهام، لذا جاءت هذا الأسباب في ذيل القائمة كأسباب للعزوف عن المناصب القيادية.

نتائج المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية:

جدول (٨) الإحصاءات الوصفية حول تحديد الأسباب الأكاديمية لعزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (ن = ٣١٨)

م	العبارات	التكررات والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافق	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً				
٩	المنصب القيادي يعيق عن العمل التدريسي.	ت	١٢٥	٨٩	٦٨	١٣	٢٣	٣,٨٨	١,١٩	عالية	٤
		%	٣٩,٣	٢٨,٠	٢١,٤	٤,١	٧,٢				
١٠	غياب الحوافز الأكاديمية كتسهيلات لحضور ندوات ومؤتمرات ودورات.	ت	١٧٥	٧٣	٥٣	٨	٩	٤,٢٥	١,٠١	عالية جداً	٣
		%	٥٥,٠	٢٣,٠	١٦,٧	٢,٥	٢,٨				
١١	غياب الحوافز الأكاديمية التي تساعد في الترقيات العلمية.	ت	١٦٩	٩٦	٣٩	٩	٥	٤,٣١	٠,٩١	عالية جداً	٢
		%	٥٣,١	٣٠,٢	١٢,٣	٢,٨	١,٦				
١٢	المنصب القيادي يشغل عن عمل الأبحاث العلمية.	ت	١٩١	٨٣	٣٦	٣	٥	٤,٤٢	٠,٨٥	عالية جداً	١
		%	٦٠,١	٢٦,١	١١,٣	٠,٩	١,٦				
			المتوسط الحسابي العام					٤,٢١	٠,٩٨	بدرجة عالية جداً	

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني: " الأسباب الأكاديمية" بلغ (٤,٢١) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهي قيم تؤكد على أن الأسباب الأكاديمية للعزوف عن تولي المناصب القيادية تتوافر بدرجة عالية جداً لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الملك

سعود، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة. وقد يعزى ذلك الى حرص الأعضاء بالكلية على النمو المهني والتطور المستمر في المجال العلمي وخوفهم من أي شيء قد يعيق ذلك أو يمنعه، إضافة للحرص على الحصول على الترقيات العلمية الاكاديمية وأن المناصب القيادية قد تكون عائق لمثل هذه الأمور .

وقد احتلت العبارة رقم (١٢): "المنصب القيادي يشغل عن عمل الأبحاث العلمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة عالية جدًا، بينما جاءت العبارة رقم (١١): " غياب الحوافز الأكاديمية التي تساعد في الترقيات العلمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣١) وبانحراف معياري (٠,٩١) وبدرجة عالية جدًا. وهذا ما يؤيد التفسير السابق بأن الحرص على الجانب العلمي والترقيات يمنع من تولي المناصب لما يحتاجه المنصب من تفرغ كبير في كثير من الأحيان. وحصلت العبارة رقم (١٠): "غياب الحوافز الأكاديمية كتسهيلات لحضور ندوات ومؤتمرات ودورات" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٥) وبانحراف معياري (١,٠١) وبدرجة عالية جدًا، بينما شغلت العبارة رقم (٩): " المنصب القيادي يعيق عن العمل التدريسي" المرتبة الرابعة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وبانحراف معياري (١,١٩) وبدرجة عالية. ويفسر هذه النتيجة أنه مع وجود نظام جامعي يلزم رئيس القسم أو وكيل الكلية بتدريس ثلاث ساعات فقط كحد أدنى إلا أن هذا الإلزام يعتبر سببا بدرجة عالية للعزوف عن المنصب في ظل ضعف الحوافز الأخرى.

نتائج المحور الثالث: الأسباب الفنية والمادية

جدول (١٠) الإحصاءات الوصفية حول تحديد الأسباب الفنية والمادية لعزوف أعضاء هيئة

التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (ن = ٣١٨)

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة				
١٣	قصور البرامج التدريبية التي تؤهل للمناصب القيادية.	ت ١٠٨ ٣٤,٠%	١٠,٦	٥٥	٢٤	٢٥	١,٢٢٣,٧٨	عالية	٥	
			٣٣,٣	١٧,٣	٧,٥	٧,٩				
١٤	غياب الحوافز والمكافآت مقابل الجهد المبذول في المنصب القيادي.	ت ١٩٣ ٦٠,٧%	٧٨	٣٨	٥	٤	٠,٨٥٤,٤٢	عالية جداً	٢	
			٢٤,٥	١١,٩	١,٦	١,٣				
١٥	ضعف الميزانية التشغيلية مقابل احتياجات المنصب القيادي.	ت ١٥٦ ٤٩,١%	١٠,٣	٥٠	٥	٤	٠,٨٧٤,٢٦	عالية جداً	٣	
			٣٢,٤	١٥,٧	١,٦	١,٣				
١٦	امتداد الأعباء الإدارية إلى خارج أوقات الدوام الرسمي.	ت ٢٢٣ ٧٠,١%	٧١	١٦	٥	٣	٠,٧٤٤,٥٩	عالية جداً	١	
			٢٢,٣	٥,٠	١,٦	٠,٩				
١٧	ضعف التقدير المعنوي من القيادات العليا.	ت ١٢٣ ٣٨,٧%	٨٦	٦٣	١٨	٢٨	١,٢٥٣,٨١	عالية	٤	
			٢٧,٠	١٩,٨	٥,٧	٨,٨				
				المتوسط الحسابي العام				٠,٩٩٤,١٧	بدرجة عالية	

يتبين من الجدول (١٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث: " الأسباب الفنية والمادية" بلغ (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وهي قيم تؤكد على أن الأسباب الفنية والمادية للعزوف عن تولي المناصب القيادية تتوافر بدرجة عالية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك

سعود، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود. وقد يعزى ذلك الى عدم وجود حوافز مادية لمن يتولى المنصب القيادي على مستوى القسم أو الكلية سوى مكافأة مالية رمزية شهرية لكنها لا توازي الجهد المبذول.

وقد حازت العبارة رقم (١٦): " امتداد الأعباء الإدارية إلى خارج أوقات الدوام الرسمي " على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٥٩) وبانحراف معياري (٠,٧٤) وبدرجة عالية جدًا، بينما حصلت العبارة رقم (١٤): " غياب الحوافز والمكافآت مقابل الجهد المبذول في المنصب القيادي " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٤٢) وبانحراف معياري (٠,٨٥) وبدرجة عالية جدًا. وهذه النتيجة تؤكد التفسير السابق بأن الأعباء تمتد الى أوقات الراحة وايام عطلة الأسبوع أحيانا بدون مقابل يذكر.

وجاءت العبارة رقم (١٧): " ضعف التقدير المعنوي من القيادات العليا " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٨١) وبانحراف معياري (١,٢٥) وبدرجة عالية، في حين كانت العبارة رقم (١٣): " قصور البرامج التدريبية التي تؤهل للمناصب القيادية " في المرتبة الخامسة - والأخيرة - بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وبانحراف معياري (١,٢٢) وبدرجة عالية. وقد يعزى الى أن الأهمية المعنوية ذات قيمة عالية لدى الأفراد وقد توازي المادية أحيانا، في حين جاء التدريب كآخر سبب للعزوف عن المناصب القيادية ولكون غالبية أعضاء هيئة التدريس ذوو كفاءة عالية ودرجات علمية وثقافية عالية من دون قصور في قدراتهم القيادية إلا أنهم يرون أنهم بحاجة إلى التدريب والتأهيل للعمل القيادي.

نتائج المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية

جدول (١١) الإحصاءات الوصفية حول تحديد الأسباب الشخصية والاجتماعية لعزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (ن = ٣١٨)

م	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التوافق	الترتيب	
			عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً					
١٨	الخوف من الفشل في العمل القيادي.	ت	٣٤	٣٢	٩١	٤٥	١١٦	٢,٤٤	١,٣٥	منخفضة	٦	
		%	١٠,٧	١٠,١	٢٨,٦	١٤,٢	٣٦,٥					
١٩	ضعف القدرة على التوازن بين العمل القيادي و متطلبات الحياة الاجتماعية.	ت	٥٨	٨٠	٨٩	٣٥	٥٦	٣,١٥	١,٣٣	متوسطة	٣	
		%	١٨,٢	٢٥,٢	٢٨,٠	١١,٠	١٧,٦					
٢٠	العجز على مواكبة المستجدات والتطورات في الميدان التربوي.	ت	٢٨	٤٦	١١٣	٥٣	٧٨	٢,٦٦	١,٢٤	متوسطة	٥	
		%	٨,٨	١٤,٥	٣٥,٥	١٦,٧	٢٤,٥					
٢١	المنصب القيادي يؤثر سلباً في العلاقات الاجتماعية.	ت	٥٤	٧٦	٨٩	٣١	٦٨	٣,٠٥	١,٣٧	متوسطة	٤	
		%	١٧,٠	٢٣,٩	٢٨,٠	٩,٧	٢١,٤					
٢٢	الصعوبة في الالتزام بالشفافية والحوكمة أمام الزملاء وضغوط المجتمع.	ت	٧٩	٩٠	٧٤	٣٣	٤٢	٣,٤١	١,٣٢	عالية	٢	
		%	٢٤,٨	٢٨,٣	٢٣,٣	١٠,٤	١٣,٢					
٢٣	الاجهاد النفسي المصاحب للعمل القيادي.	ت	١٤٩	١١٠	٣٩	١٠	١٠	٤,١٩	٠,٩٨	عالية	١	
		%	٤٦,٩	٣٤,٦	١٢,٣	٣,١	٣,١					
				المتوسط الحسابي العام					١,٢٧		٣,١٥	درجة متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع: " الأسباب الشخصية والاجتماعية" بلغ (٣,١٥) وبانحراف معياري (١,٢٧)، وهي قيم تؤكد على أن الأسباب الشخصية والاجتماعية للعزوف عن تولي المناصب القيادية تتوافر بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود، وذلك من وجهة نظر أفراد العينة وهذا ما يعني أن الأسباب الشخصية والاجتماعية رغم كونها سببا للعزوف إلا أنها ليست كالأسباب الأخرى في تأثيرها على قرار قبول المنصب من عدمه. وهذا ما يتفق مع دراسة (المنيع، ١٤١٠هـ).

وقد جاءت العبارة رقم (٢٣): " الاجهاد النفسي المصاحب للعمل القيادي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٩) وبانحراف معياري (٠,٩٨) وبدرجة عالية، تلتها العبارة رقم (٢٢): "الصعوبة في الالتزام بالشفافية والحوكمة أمام الزملاء وضغوط المجتمع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبانحراف معياري (١,٣٢) وبدرجة عالية. وهذا يعزى الى أن سبب العزوف ليس عدم القدرة إنما عدم الرغبة خشية عدم الالتزام بمتطلبات الشفافية مع زملاء العمل.

وحصلت العبارة رقم (٢٠): "العجز على مواكبة المستجدات والتطورات في الميدان التربوي" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وبانحراف معياري (١,٢٤) وبدرجة متوسطة، بينما شغلت العبارة رقم (١٨): " الخوف من الفشل في العمل القيادي" المرتبة السادسة - والأخيرة- بمتوسط حسابي (٢,٤٤) وبانحراف معياري (١,٣٥) وبدرجة منخفضة. وهذا يؤكد ما ذكر سابقا بأن القدرات القيادية موجودة لكن أسباب العزوف تعزى للجوانب الاكاديمية والتنظيمية وليست الشخصية.

نتائج السؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين وجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية تُعزى لمتغيري (الجنس، والدرجة العلمية)؟".

وللإجابة عن السؤال الثالث، تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين غير مرتبطتين (Independent Samples T.test)، للتعرف على دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس والتي تُعزى لمتغير (الجنس)، كما تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة والتي تُعزى لمتغير (الدرجة العلمية)، وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً: نتائج الفروق تبعاً لمتغير الجنس:

جدول (١٢) نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	محاو الاستبانة
غير دالة إحصائياً	٠,١٥٠	١,٤٤	٣١٦	٦,٦١	٢٩,٩٩	١٧١	ذكر	المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية
				٧,٠٧	٣١,١٠	١٤٧	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٥٤٢	٠,٦١٠	٣١٦	٣,٠١	١٦,٧٦	١٧١	ذكر	المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية
				٢,٩٨	١٦,٩٧	١٤٧	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٨٩٥	٠,١٣٣	٣١٦	٣,٦٠	٢٠,٨٩	١٧١	ذكر	المحور الثالث: الأسباب الفنية والإدارية
				٣,٣٨	٢٠,٨٤	١٤٧	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,٠٧٣	١,٧٩	٣١٦	٥,٧٨	١٨,٣٧	١٧١	ذكر	المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية
				٥,٩٤	١٩,٥٥	١٤٧	أنثى	
غير دالة إحصائياً	٠,١١٧	١,٥٧	٣١٦	١٣,٧٨	٨٦,٠١	١٧١	ذكر	الدرجة الكلية للاستبانة
				١٣,٨٦	٨٨,٤٥	١٤٧	أنثى	

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (كدرجة إجمالية، ومحاوَر فرعية: الأسباب التنظيمية والإدارية؛ الأسباب الأكاديمية؛ الأسباب الفنية والمادية؛ الأسباب الشخصية والاجتماعية) تبعًا لمتغير الجنس. وهذا يعزى إلى أن القدرات القيادية واحدة بين النساء والرجال وإن اختلفت مستوياتها ومع ذلك فإن ما يمنع الرجل عن تولي المنصب هو نفسه ما يمنع المرأة بحد سواء. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ) وقد يبرر ذلك أن دراسة عمادة التطوير والجودة طبقت على القيادات الحالية أثناء الدراسة في حين أن هذه الدراسة طبقت على جميع أعضاء هيئة التدريس وليس القيادات فقط..

ثانيًا: نتائج الفروق تبعا لمتغير الدرجة العلمية

جدول (١٣) نتائج اختبار "تحليل التباين" لدلالة الفروق حول تحديد أسباب

عزوف أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي

المناصب القيادية تبعًا لمتغير الدرجة العلمية

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة الإحصائية	الدلالة
المحور الأول: الأسباب التنظيمية والإدارية	بين المجموعات	٦,٨٢٤	٢	٣,٤١٢			
	داخل المجموعات	١٤٨١٨,٦٧٦	٣١٥	٤٧,٠٤٣	٠,٠٧٣	٠,٩٣٠	غير دالة إحصائيًا
	التباين الكلي	١٤٨٢٥,٥٠٠	٣١٧				
المحور الثاني: الأسباب الأكاديمية	بين المجموعات	٤٤,١٣٥	٢	٢٢,٠٦٨			
	داخل المجموعات	٢٧٩٩,٢١١	٣١٥	٨,٨٨٦	٢,٤٨٣	٠,٠٨٥	غير دالة إحصائيًا
	التباين الكلي	٢٨٤٣,٣٤٦	٣١٧				
المحور الثالث: الأسباب الفنية والإدارية	بين المجموعات	٣,٩٦٧	٢	١,٩٨٤			
	داخل المجموعات	٣٨٦٣,٢١٨	٣١٥	١٢,٢٦٤	٠,١٦٢	٠,٨٥١	غير دالة إحصائيًا
	التباين الكلي	٣٨٦٧,١٨٥	٣١٧				
المحور الرابع: الأسباب الشخصية والاجتماعية	بين المجموعات	١٥٨,٠٠٦	٢	٧٩,٠٠٣			
	داخل المجموعات	١٠٧٧٨,٧٠١	٣١٥	٣٤,٢١٨	٢,٣٠٩	٠,١٠١	غير دالة إحصائيًا
	التباين الكلي	١٠٩٣٦,٧٠٧	٣١٧				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	٥٣٧,٣٧٢	٢	٢٦٨,٦٨٦			
	داخل المجموعات	٦٠٢٨٣,٨١٣	٣١٥	١٩١,٣٧٧	١,٤٠٤	٠,٢٤٧	غير دالة إحصائيًا
	التباين الكلي	٦٠٨٢١,١٨٥	٣١٧				

يتضح من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة حول تحديد أسباب عزوف أعضاء هيئة بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية (كدرجة إجمالية، وكمحاور فرعية: الأسباب التنظيمية والإدارية؛ الأسباب الأكاديمية؛ الأسباب الفنية والمادية؛ الأسباب الشخصية والاجتماعية) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية. وهذا يعزى إلى أن القدرات القيادية واحدة لدى جميع الأعضاء وإن اختلفت درجاتهم العلمية ومع ذلك فإن ما يمنع الأستاذ مساعد والأستاذ المشارك عن تولي المنصب هو نفسه ما يمنع الأستاذ بحد سواء. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ).

نتائج السؤال الرابع: ما المقترحات الإجرائية لمواجهة عزوف أعضاء هيئة

التدريس بكلية التربية جامعة الملك سعود عن تولي المناصب القيادية؟

وللإجابة عن السؤال الرابع تم الاستفادة من إجابات عينة الدراسة على السؤال المفتوح في استبانة الدراسة والذي كان ينص على ما يلي " مقترحات تراها داعمة وجاذبة لأعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية" كما استفاد الباحث من الدراسة الاستطلاعية التي اقامتها الكلية حيث تضمنت عددا من المقترحات، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج دراسة (عمادة التطوير والجودة، ١٤٤٠هـ)، وأيضا من خبرة الباحث في العمل القيادي بالكلية لست سنوات متتالية، وقد تم كتابة وتقسيم هذه المقترحات على أبعاد حسب محاور الدراسة الحالية وهي كما يلي:

أولاً: البعد التنظيمي والإداري:

١. منح المكلفين بمناصب قيادية المزيد من الصلاحيات مما يمكنهم من أداء عملهم بالشكل الأفضل، وتعزز من ثقتهم بأنفسهم بإعطائهم الحق في تشريع القرارات وليس فقط تنفيذها في حدود الأنظمة والقوانين.

٢. توفير أدلة إجرائية مكتوبة توضح اللوائح والأنظمة والمهام المطلوبة من المسؤولين الإداريين وإجراءات العمل لتسهيله عليهم.
٣. إعداد نظام للحوافز وإقراره من مجلس الجامعة بما يتوافق مع الأنظمة واللوائح يكون محفزا للأعضاء لتولي المناصب القيادية مثل عمداء ووكلاء الكليات ورؤساء الأقسام وغيرهم على أن يشمل عدة حوافز مثل: الترشح للبرامج التدريبية الداخلية والخارجية المتخصصة والاحترافية، ومنح أولوية في الحصول على خدمات الجامعة مثل السكن، المستشفى الجامعي، قبول الأبناء في الجامعة، والدخول لمواقف الجامعة الخاصة بالقيادات وغيرها.
٤. تعزيز الكليات والأقسام بسكرتارية ودعم إداري مؤهل.
٥. الشفافية في اختيار القيادات وتوضيح طريقة ومعايير اختيارهم.
٦. تقصير مدة التكليف بالعمل القيادي، الى سنة واحدة.
٧. وضوح المسار الاستراتيجي للجامعة والخطط المستقبلية لها لمن يتولى مناصب قيادية.

ثانياً: البعد الأكاديمي:

منح عدد من الحوافز في الجانب الأكاديمي التي يسمح بها النظام للمكفنين بالمناصب القيادية، ومن ذلك:

١. إعفاء من يتولى منصبا من وحدة من وحدات متطلبات الترقية.
٢. تقليص المدة المطلوبة للترقية لمن يتولى منصبا قياديا أو باعتبار السنة بسنتين أو بسنة ونصف في الخدمة في معايير الترقية، كما يتم التعامل بنفس المبدأ لمن يعمل في المناطق النائية في القطاعات العسكرية.
٣. إعطاء أحقية الحصول على التفرغ العلمي بعد انتهاء التكليف مباشرة بشرط استيفاء المدة المقررة وفق اللائحة، وإعفائهم من بقية الضوابط التنظيمية الأخرى.

٤. منحهم أحقية الحصول على اتصال علمي بعد انتهاء فترة التكليف مباشرة.

٥. منحهم الأولوية للحصول على الدعم من الجامعة في مجال البحث العلمي، مثل: التأليف وترجمة الكتب، والمجموعات البحثية وبرامج الأستاذ الزائر وغيرها من أوجه الدعم البحثي.

٦. توفير مساعد باحث لمن يتولى مناصب قيادياً، وتحديد ساعات بحثية لهم يتفرغون فيها لأبحاثهم.

ثالثاً: البعد الفني والمادي:

١. زيادة بدل المنصب القيادي الذي يمنح الى الضعف أو أكثر.
٢. منح حوافز مالية إضافية للمكلفين بالمناصب القيادية، كخارج الدوام.
٣. منح الذين يتولون مناصب قيادية صلاحيات لمنح العاملين معهم - أعضاء هيئة التدريس والموظفين - لحوافز مالية أو إدارية وذلك عن طريق خارج الدوام أو غيره.
٤. منح حوافز مالية للقيادات الأكاديمية والإدارية التي لا ينص النظام حالياً لمنحهم مكافآت مثل: مساعدات الوكالة ووكالة القسم ووكيل القسم.
٥. إعطاء الذين يتولون مناصب قيادية فرصة لحضور مؤتمر أو ورشة عمل أو دورة تدريبية خارجية خلال العام الجامعي أو خلال فترة الصيف في مجال القيادة لتطوير القدرات القيادية دون التقيد ببقية الضوابط المقررة من الجامعة والتي تخص حضور المؤتمرات في مجال التخصص.
٦. توفير التسهيلات المادية والفنية للقيادات.

رابعاً: البعد الشخصي والاجتماعي:

١. الاستفادة من ذوي الخبرات القيادية داخل الكلية في تحفيز أعضاء وعضوات هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية، وترشيح الاعضاء الفعالين المتميزين والتعريف بهم.
٢. وجود الخط الساخن للاستشارات الشخصية، القانونية والنظامية، لحاجة القادة الجدد له بشكل كبير ومتكرر.
٣. الدعم المعنوي المستمر من إدارة الجامعة وعمادات الكلية.
٤. منح تقدير معنوي للمكلفين بالأعباء الإدارية من إدارة الجامعة وفق طبيعة كل مهمة ومدة التكليف، مثل ميدالية الجامعة أو درع تكريمي أو شهادة أو خطاب شكر من إدارة الجامعة أو غيره من أساليب التحفيز.
٥. استمرار بعض الخدمات والميزات للأعضاء حتى بعد انتهاء تكليفهم بالمنصب القيادي كجانب تقديري لجهودهم واسهاماتهم السابقة.
٦. إقامة ورش عمل توعوية لفائدة تولى المناصب القيادية، وطرق التعامل مع الزملاء بعدل وشفافية.
٧. إقامة مناسبات اجتماعية ترويحوية لمن يتولى المناصب القيادية.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، مصطفى وآخرون. (١٩٧٢). المعجم الوسيط، اسطنبول: المكتبة العربية للطباعة والنشر، تركيا.
- أبو خضير، إيمان (٢٠١٢) التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، ٧، ٧٨-١٢٤.
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠١م). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- التقرير السنوي، (١٤٤١هـ) التقرير السنوي كلية التربية، جامعة الملك سعود https://education.ksu.edu.sa/sites/education.ksu.edu.sa/files/attach/ltqyr_Inhyy_1441h.pdf
- التميمي، نوره محمد (٢٠١٩). أسباب عزوف معلمات المرحلة الثانوية بمحافظة حوطة بن تميم عن المناصب القيادية في مدارس المحافظة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(١٥)، ٨٠-٩٦.
- الثمالي، أحمد عبد الرزاق (١٤٣٤). أسباب العزوف عن العمل في إدارة المدارس الثانوية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- حسونة، أسامة عادل؛ عريبات، بشير محمد (٢٠١٧). درجة قبول أعضاء هيئة التدريس للعمل الإداري في الجامعة الأردنية. مجلة العلوم التربوية، عمادة البحوث الأكاديمية الجامعة الأردنية، ٤٤(٢)، ١١١-١٢٢.
- الديحان، سلطان (٢٠١٩). أسباب العزوف عن الوظائف الإشرافية من جهة نظر المعلمين في مدارس دولة الكويت: دراسة تنبؤية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٥(٤)، ٤٥٩-٤٧٤.

الربيعي، سعد (١٤٣٣). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية في محافظة الخرج، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

ساعاتي، فهد سيف الدين غازي. (٢٠١٤). الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
عبد السلام، هبه محمد أحمد (٢٠١٩). أساليب معالجة عزوف معلمي التعليم الأساسي عن العمل في وظائف الإدارة المدرسية على ضوء بعض النماذج العالمية. مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد ١٢، الجزء ٣.

العبودي، منيرة بنت عبدالله بن إبراهيم (٢٠١٤). أسباب عزوف مديرات المدارس عن منصب المديرية في ضوء الصلاحيات الجديدة (دراسة مسحية). المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ٣(٥)، جزء ٢، ١٨٣-١٩٣.

العتيبي، عالية محمد (١٤٣٨). تطوير القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية، العدد ١٢.

عمادة التطوير والجودة، (١٤٤٠هـ) اتجاهات أعضاء هيئة التدريس السعوديين نحو تولي المناصب القيادية (جامعة الملك سعود أنموذجاً). دراسة غير منشورة، عمادة التطوير والجودة، جامعة الملك سعود.

كلية التربية، (١٤٣٩هـ) أسباب العزوف عن تولي المناصب الإدارية الأكاديمية في كلية التربية: دراسة استطلاعية. بحث غير منشور، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

لهلوب، ناريمان (٢٠١٢). مهارات القيادة التربوية الحديثة. الأردن، عمان: دار المنهل.

مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤). الاختبارات النفسية (نماذج). ط٢. الأردن، عمان، دار صفاء للنشر.

مركز البحوث التربوية (١٩٨٣). ظاهرة عزوف الشباب العربي عن مهنة التدريس. كلية التربية بجامعة الملك سعود، بحث مقدم للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

المعمري، سيف سعيد (١٩٩٨م). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية ومساعدتهم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.

المنقاش، سارة (٢٠٠٧) القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث بجامعة الملك سعود بالرياض. مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ٢٨.

المنقاش، سارة (٢٠١٧) تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول. المجلة التربوية ١٢٣. جامعة الكويت.

المنيع، محمد عبد الله (١٤١٠هـ). مقارنة بين نظامي التعليم الثانوي التقليدي والمطور في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، مجلة جستن، العدد الأول، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.