

تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية:
الأسباب والنتائج والحلول

إعداد

د. سارة بنت عبدالله المنقاش

أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة الملك سعود بالرياض

**Women Leaders Turnover from Leadership Positions:
The Reasons, Results, and Solutions**

By:

Dr. Sarah Abdullah Almengash

Associate Professor in Educational Administration Dep.

College of Education- King Saud University

sarahm@ksu.edu.sa

تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والنتائج والحلول

المقدمة

تعد قضية التسرب الوظيفي من القضايا الهامة التي تقلق المؤسسات في جميع القطاعات بلا استثناء لأنها تكبد المؤسسة خسائر ضخمة تنفقها في إعداد وتأهيل وتدريب الموظفين، وفي إكسابهم الخبرات اللازمة لشغل الوظائف، وفي البحث عن البديل المناسب. كما أن التسرب الزائد يضعف نمو الانتاجية والتطور المنظم للمؤسسة. فقد ينتقل الموظفون للعمل في وظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها طوعاً أو قسراً. إلا أن التسرب من وظيفة إلى وظيفة أخرى داخل المنظمة يعد أقل خسارة من التسرب النهائي إلى منظمة أخرى. وقد يكون لذلك الانتقال أو التسرب أسباب عديدة تنظيمية أو شخصية، أو مالية، أو غيرها.

ولا يستثنى قطاع التعليم العالي السعودي من قضية التسرب الوظيفي بشكل عام والتسرب الوظيفي داخل المنظمة بشكل خاص والمتمثل في تسرب أعضاء هيئة التدريس من المناصب القيادية وتحديداً تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات. فعلى الرغم من سعي وزارة التعليم العالي والجامعات السعودية لبناء قدرات المرأة لتصبح على مستوى عال من العلم والمعرفة لتكون شريكة الرجل في إدارة هذا القطاع العظيم، إلا أن هناك مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون مشاركتها الفاعلة في تلك المؤسسات بل تؤدي إلى تسربها من المناصب الإدارية القيادية التي تتولاها، أو تؤدي إلى عزوفها عن تولي تلك المناصب مما يترك الأداء الإداري للجامعة.

وقد توصلت عدد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش (2009) إلى وجود مجموعة من التحديات التنظيمية تواجه القيادات النسائية في إدارتهن لأقسام الطالبات في الجامعات السعودية منها تعدد الرؤساء، وغموض في العلاقات التنظيمية مع الإدارة الرجالية، وضعف منظومة الاتصالات وتعدد إجراءات العمل، وسيطرة الإدارة الرجالية على الموارد، وعدم وجود أدلة تنظيمية تصف أدوارهن وعلاقاتهن التنظيمية مع الإدارة المركزية، ونقص الصلاحيات اللازمة لإدارة أقسامهن. وكذلك دراسة أبوخضير (2012) التي كشفت عن مجموعة من التحديات تعاني منها القيادات النسائية في إدارة التعليم العالي وهي التحديات التنظيمية، والتحديات المادية والتقنية، وتحديات نقص التمكين، والتحديات الثقافية، والتحديات الذاتية.

وعلى الرغم مما بذل من محاولات عديدة لإصلاح الإدارة الجامعية السعودية بصفة عامة وإدارة أقسام الطالبات بصفة خاصة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة محلياً وعالمياً، إلا أن الواقع يكشف عن كثير من جوانب الخلل والذي انعكس سلباً على مناخ العمل فيها وعلى كفاءة العملية الإدارية والتعليمية (المبيريك، 2006؛ اللحام، 2006). ولا يخفى تأثير المناخ التنظيمي في العمل سواء المناخ الإيجابي أو السلبي فقد يدفع الموظف للاستمرار في العمل وزيادة الانتاجية أو العكس يسبب له الإحباط والرغبة في ترك العمل. فمن خلال خبرة الباحثة في العمل في بعض الجامعات الأهلية والحكومية، لاحظت تسرب عدد كبير من القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعة أو عزوفهن عن تولي تلك المناصب. فقد يكون للتحديات التي يواجهونها في العمل بالإضافة لتحديات أخرى السبب في ذلك التسرب وهذا ما تحاول هذه الدراسة الكشف عنه لإيجاد الحلول المناسبة.

مشكلة الدراسة

حظي التعليم العالي للمرأة في المملكة العربية السعودية بتطور ملحوظ خلال الخطط التنموية السابقة وخاصة الخطة التنموية الثامنة والتاسعة حيث وفرت للأقسام النسائية في الجامعات السعودية كافة الامكانيات من تجهيزات وأدوات وتقنيات تعليمية تدار بواسطة كفاءات نسائية سعودية. إلا أن إيجاد وتعيين قيادات نسائية سعودية في المناصب القيادية في الجامعات السعودية يشكل تحدياً تعاني منه معظم الجامعات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة إنما في المحافظة على استمرارية هذه القيادات في شغل المناصب القيادية. فقد تلجأ بعض القيادات النسائية السعودية للتسرب من تلك المناصب بعد مدة وجيزة من تعيينها أو ترفض التجديد لفترات أخرى أو تعتذر منذ البداية عن توليها عند الترشيح. فمن خلال خبرة الباحثة في العمل في بعض الجامعات السعودية لاحظت صعوبة إيجاد الكفاءات المتميزة لتولي المناصب القيادية، وإن وجدت فالكثيرات يعتذرن عن توليها بسبب مجموعة من التحديات التي تعيق أداء عملهن بكفاءة وفاعلية والتي كشفت عنها كثير من الدراسات المحلية مثل دراسة (الجميعي، 2005؛ المبيريك، 2006؛ مارية، 2005؛ الصائغ، 2006؛ اللحام، 2006؛ المناقش، 2009؛ أبو خضير، 2012) إلا أن ذلك يحتاج إلى دراسة علمية للكشف عنه.

ومن هذا المنطلق، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة عشوائية من القيادات النسائية بلغت 30 قيادية من جامعة الملك سعود، شغلن منصب وكيلة رئيس قسم أو وكيلة عميد سابقاً أو مازلن على رأس العمل. فقد أجريت معهن مقابلات شخصية أو هاتفية لمعرفة أسباب تركهن المناصب القيادية، أو مدى استعدادهن للتجديد لفترات أخرى في المناصب القيادية، أو مدى رغبتهن في تولي مناصب قيادية جديدة. وتبين أن 90% منهن عانين أو يعانين من وجود بعض التحديات التنظيمية والشخصية تؤثر على مستوى رضاهن في العمل وعلى رغبتهن في الاستمرار فيه أو قبول العمل في مناصب قيادية أخرى.

لذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية من خلال التعرف على طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن للترشيح، ومن ثم الكشف عن أسباب تسربهن أو عزوفهن عن تلك المناصب، ثم النتائج التي ترتبت على وجود هذه الأسباب أو التحديات، ودورهن في زيادة حدة الأسباب حيث تشير كثير من الدراسات إلى أن النساء لهن دورا كبيرا في زيادة التحديات التي يواجهنها في عملهن (هيجان، 2004؛ الحسين، 2011)، وأخير التوصل إلى عدد من المقترحات التي يمكن أن تساهم في الحد من هذا التسرب.

وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أسباب تسرب القيادات النسائية من الجامعات

السعودية، وما نتائجه، والحلول المقترحة للحد منه؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
2. ما أسباب قبول القيادات النسائية للترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
3. ما أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
4. ما النتائج المترتبة على وجود الأسباب التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟
5. ما درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة حدة الأسباب التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية؟

6. ما المقترحات التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
2. تحديد أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
3. اكتشاف الأسباب التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
4. تحديد النتائج المترتبة على التحديات التي واجهت القيادات النسائية وأدت إلى تسربهن من المناصب القيادية؟
5. التعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية؟
6. التوصل إلى المقترحات التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

أهمية الدراسة

1. تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع التسرب الوظيفي والذي يعد ظاهرة تهدد كثير من المؤسسات من خلال ما تنفقه المؤسسة على تدريب موظفيها وتعليمهم، وما يسببه تسربهم من إرباك في أداء المنظمة.
2. ندرة الدراسات التي تعالج موضوع التسرب الوظيفي في الجامعات وخاصة تسرب القيادات النسائية السعودية.
3. يعتبر موضوع القيادة النسائية من المواضيع الهامة التي تؤلف لها الكتب وتقام بشأنها المؤتمرات بكثرة في الدول الأجنبية، إنما على الصعيد العربي وخاصة المحلي فتندر الدراسات والمؤتمرات بهذا الشأن. فالحاجة ملحة لمثل هذه الدراسات خاصة في المملكة العربية السعودية لأن القطاعات الخدمية والصناعية والصحية وغيرها مفصلة للجنسين لذلك لا بد أن تدار ببيئة نسائية ورجالية. فالإعداد المهني للقيادات النسائية لهذه المناصب، ومناقشة وحل التحديات التي يواجهونها، والتقليل من التسرب الحاصل في القيادات من الأمور الهامة التي يجب الإهتمام بها وعلاجها، لاسيما أن القيادة الأكاديمية الفاعلة تعتبر من أهم المعايير الأساسية التي يتم على أساسها الحكم على جودة الأداء المؤسسي وبالتالي الحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي تسعى إليه جامعاتنا تحقيقاً للتميز والريادة العالمية.
4. تقدم الدراسة حلولاً مقترحة للتعامل مع أسباب التسرب والحد منه لتمكين جامعاتنا من القيام بدورها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم العالي السعودي.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية طوعاً مع استمرارهن بالعمل فيها كأعضاء هيئة تدريس، ولا تتناول التسرب إلى خارج الجامعة إجباراً إما بالتقاعد أو الفصل، أو طوعاً بالنقل إلى جامعة أخرى فهذا خارج نطاق الدراسة.

الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على الجامعات الثنائية في الرياض والتي تقبل طلاباً وطالباتاً وهي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتشابههم في التنظيم الإداري والذي يعتبر أحد المحاور الهامة في الدراسة.

الحدود الزمانية:

طبقت هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 1435-1436هـ.

مصطلحات الدراسة

المناصب القيادية

يقصد بها المناصب القيادية الأكاديمية المتاحة للنساء في الجامعات الحكومية الثنائية التي تدار بواسطة الرجال والنساء في مدن جامعية مفصولة وهذه المناصب هي: وكيلة مدير الجامعة لشؤون الطالبات، وعميدات أقسام الطالبات ووكيلاتهن، ووكيلات العمادات المساندة، ووكيلات الكليات، ووكيلات الأقسام، وجميعهن يتبعن الإدارات الرجالية الرئيسية تنظيمياً.

القيادات النسائية

هن القائمان بالشؤون الإدارية والأكاديمية لأقسام الطالبات في الجامعات الحكومية الثنائية حسب مناصبهن القيادية، ويسعين لتحقيق مصالح أقسامهن ومروسيهن عن طريق التعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الامكانيات البشرية والمادية المتاحة.

التسرب:

التسرب لغة من سرب يسرب سروباً أي خرج، وهو الرشح والتسلل (القاموس المحيط، ص 124).

والتسرب الوظيفي هو: التوقف أو الانفصال طوعاً أو قسراً عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر لعوامل تتعلق ببيئة العمل. (الظاهري، 2007). كما عرفه الغانم (2007) بأنه توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. ويقصد بتسرب القيادات النسائية في هذه الدراسة: توقف القيادات النسائية طوعاً عن الاستمرار في تولي المناصب القيادية التي يشغلنها في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية والانتقال للعمل كأعضاء هيئة تدريس دون ترك الجامعة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

للتعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية تمت مراجعة أدبيات التسرب الوظيفي بشكل عام وأدبيات التحديات والمعوقات التي تواجه القيادات النسائية في عملهن لعدم وجود دراسات عن تسرب القيادات النسائية من الجامعات تحديداً، وذلك لاستخلاص أسباب التسرب وتطبيقها على عينة الدراسة لمعرفة مدى موافقتهم عليها.

يعتبر التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية تتعلق ببيئة العمل الداخلية بصورة أساسية. وقد زاد الاهتمام بالتسرب الوظيفي في السنوات الماضية في ضوء التنظيم والنمو المتواصل في تكاليف الموارد البشرية. وعندما تتم مناقشة موضوع التسرب الوظيفي في الأدبيات، فغالباً ما تتم مناقشته على أنه التسرب الاختياري كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة.

وهناك ثلاثة أنواع للتسرب الوظيفي هي:

1. التسرب المؤقت (الإعارة): ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة بحيث لا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته.
2. التسرب الدائم: وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل سن التقاعد.
3. الندب: ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى عن طريق الإعارة لفترة مؤقتة بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه. (الصواف، د.ت).

وينقسم التسرب من حيث الوجهة إلى نوعين: تسرب إلى وظيفة أخرى سواء داخل التنظيم أو خارجه، و تسرب إلى خارج القوى العاملة أي البطالة. أما من ناحية السبب فينقسم إلى تسرب قسري مثل التسريح أو الفصل أو التقاعد أو الموت أو تسرب اختياري نتيجة لرغبة الموظف مثل الانتقال إلى وظيفة أخرى أو الاستقالة (الضريس، 1428). وينحصر نطاق التسرب المقصود في هذه الدراسة إلى التسرب من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة نفسها وهو ما يسمى بالتنقل أو دوران العاملين.

إلا أن التسرب لا يعتبر دائماً سلبياً فقد يكون له نتائج إيجابية وسلبية. فنتائجه السلبية تتمثل في زيادة التكاليف المباشرة وغير المباشرة على المنظمة، وتعطيل الأداء خاصة إذا كان الموظف من الكفاءات المتميزة، وتأثر الموظفين المتبقين وزعزعة تماسكهم وتطوير أدائهم وانخفاض معنوياتهم خصوصاً إذا كانت المجموعة متماسكة، وحدوث إرباك في استراتيجيات وخطط المنظمة، وحدوث مشكلات في العلاقات الإنسانية قد تنتج بسبب دخول عناصر جديدة في التنظيم إلى مجموعات منتظمة قد يتطلب اندماجها في التنظيم فترة طويلة، واضطراب نظام الاتصالات خصوصاً إذا كان المتسربون أساسيين في شبكات الاتصال، وأحياناً استخدام المنظمة استراتيجيات غير فعالة وغير منتجة من أجل السيطرة على التسرب. أما نتائجه الإيجابية وإن كانت قليلة تتمثل في الاستغناء عن خدمات موظفين من ذوي الأداء الضعيف وإحلال موظفين آخرين، وإيجاد فرص لتوظيف أفراد جدد قد يتميزون بالإبداع وحب التطوير، وخفض التكاليف مثل إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة، ومراجعة الأنظمة وتغييرها للأفضل أي التغيير التنظيمي الإيجابي للحد من التسرب خاصة إذا زاد عدد المتسربين (الصواف، د.ت؛ Outram, 2007).

وتتعدد أسباب التسرب في أدبيات الإدارة إلا أنها تنحصر في مجالات معينة مثل أسباب تنظيمية، واجتماعية، وشخصية، واقتصادية ومالية، وسياسية، وعلاقائية. وتكثر الدراسات في موضوع التسرب الوظيفي وأسبابه في عدد من القطاعات. فقد طبق كل من مك قران وبرنسوتا (McGrath & Princiotta, 2005) استبانة على جميع المعلمين المتسربين بين عامي 1999-2001 من جميع أنواع المدارس الأهلية ووجدوا أن أهم أسباب التسرب: ضعف دعم الإدارة المدرسية لهم، وعدم الرضا عن الراتب، ومحدودية دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية، وعدم القدرة على تنظيم الطلاب، وضعف منظومة التعليم.

أما هيل (Hill, 2005) فقد أجرت دراسة بعنوان "برنامج لتقليل التسرب الوظيفي لدى المعلمين في مدارس ولاية تكساس" طبقت فيها استبانة على 1600 معلم، ووجدت أن من أسباب تسرب المعلمين عدم وجود فرق في التعامل ما بين المعلمين ذوي الكفاءة العالية

والمتمدنية، وعدم وجود استراتيجية للمحافظة على المعلمين ذوي الكفاءة العالية، ونقص البرامج التدريبية التي تدرب المديرين على استقطاب المعلمين المتميزين والمحافظة على بقائهم، وضعف علاقة المديرين مع المعلمين الجدد.

كما أجرى الظاهري دراسة عام (2007) بعنوان "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي" طبقت على منسوبي الشؤون الإدارية بالأمن العام وتوصل إلى عدد من أسباب التسرب منها عدم مناسبة الراتب مع جهد الموظف، وضعف الحوافز المالية والبدلات، وزيادة تكلفة التنقل، وضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل.

وأيضاً توصلت دراسة الملحم (2007) بعنوان "ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي" التي طبقت على عينة من حراس الأمن أن بعض الضغوط تؤدي إلى تسرب العاملين وهي العبء الوظيفي، وغموض الدور، وقلة فرص التطور والترقي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

أما الضريس (1428) فقد توصلت إلى تسعة أسباب للتسرب الوظيفي لدى المعلمات السعوديات في المدارس الأهلية وهي: انخفاض راتب المعلمة مقارنة بالجهد المبذول، وقلة الحوافز المادية، وحصول المعلمة على فرص وظيفية أفضل، وعدم الشعور بالأمن الوظيفي، وقصر إجازة الأمومة، وتعدد المقررات الدراسية التي تدرسها، وعدم تعاون أولياء الأمور في متابعة بناتهن، وإلزام المعلمة التدريس في أكثر من مرحلة، وعدم منحها إجازة اضطرارية.

أما السلمي والغامدي فقد أجريا دراسة عام (1429) عن أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة ووجدوا أن الأسباب التنظيمية كانت في المرتبة الأولى ومنها: شح الموارد المالية، وغياب الدعم المجتمعي، وغياب نظام المكافآت والحوافز، وعدم توافر الكوادر الإدارية المساندة، وكثافة العبء الوظيفي، وفقدان الصلاحيات اللازمة. يلي ذلك الأسباب الاجتماعية وأبرزها تحميل مدير المدرسة مسؤولية متابعة تأمين احتياجات مدرسته شخصياً، وكثرة الضغوط التي تمارس عليه من قبل المسؤولين والمجتمع المحلي، وتحمله أخطاء الغير، وتدني مستوى الدعم المجتمعي والشراكة المجتمعية للمدرسة. وأخيراً احتلت الأسباب الشخصية المرتبة الثالثة ومنها الاحتراق النفسي الناتج عن التعامل مع العاملين والطلاب وأولياء الأمور، وامتداد أعباء إدارة المدرسة خارج أوقات الدوام الرسمي، والإجهاد الجسدي الناتج عن العمل في الإدارة.

ولا تختلف أسباب التسرب التي كشفت عنها دراسة العنزي (1432) عما سبق حيث هدفت دراسته إلى التعرف على أسباب تسرب المعلمين السعوديين من المدارس الأهلية وتوصلت للأسباب التالية: تفاوت في رواتب المعلمين، وقلة العائد المادي، وندرة فرص الترقية الوظيفية، وضغط العمل.

أما الطاهر (2010) فقد أجرى دراسة بعنوان "التسرب بين أعضاء هيئة التدريس وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري" ووجد أن التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء، وأن عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية بالمؤسسة تؤثر تأثيراً مباشراً في استقرار الكفاءات المؤهلة، وأن

المساواة بين العاملين في المعاملة والترقي تؤدي إلى مزيد من الرضا والولاء، كما أن ضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات العلمية وانخفاض المستوى المعيشي لهم يؤثر سلباً على الأداء.

يلاحظ على الدراسات السابقة أنها عامة تشمل كلا الجنسين أو أحدهما وفي قطاعات وأماكن مختلفة، وركزت على عدد من أسباب التسرب الوظيفي منها الأسباب التنظيمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والشخصية حيث لا توجد دراسة خصت أسباب تسرب القيادات النسائية السعودية وما يتمتعن به من خصوصية وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية. لذلك تم الاستعانة بدراسات تناولت المعوقات أو التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية في الجامعات والتي قد يكون لها صلة مباشرة للتسرب من المناصب القيادية. ومن هذه الدراسات ما يلي:

دراسة الصائغ (2006) والتي استهدفت التعرف على الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار. وجاءت أهم نتائج الدراسة فيما يخص أدوار العميدات ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار كما يلي: أن هناك قصور في الأدوار والصلاحيات الممنوحة للقائمات على شئون أقسام الطالبات وخاصة في جامعات الإمام محمد بن سعود، وأم القرى، والمملك خالد، وطيبة، والطائف حيث كانت أدوارهن تنفيذية. أما أهم المعوقات التي تواجههن تتلخص في عدم مشاركتهن في مجالس الجامعة واللجان التطويرية باستثناء عميدة قسم الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز، وصعوبة الاتصال والتنسيق مع أقسام الذكور، وعدم إتاحة الفرصة لهن في اتخاذ القرارات الهامة.

أما المبيريك (2006م) فقد أعدت ورقة عمل بعنوان: "التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية" تستعرض فيها التنظيمات الإدارية في أقسام الطالبات في أربع جامعات سعودية: جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة القصيم، وجامعة الملك خالد. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من السمات العامة لأقسام الطالبات أبرزها ما يلي: عدم وجود تنظيم موحد لأقسام الطالبات، وسيادة النظام المركزي في سير العمل داخل أقسام الطالبات، واختلاف التنظيم الإداري لأقسام الطالبات باختلاف الإمكانيات المادية والبشرية، وضعف منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وتقنيات الشبكات، وافتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار، وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس الجامعية، وافتقاد الأدلة التنظيمية التي تصف مختلف الوظائف، وعدم تخصيص ميزانيات تقديرية وفعلية لأقسام الطالبات.

ومن خلال دراسة اللحام (2006) بعنوان: "الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكلي الإداري" تم تحليل القوى وآليات ممارستها في منظمة الجامعة بشكل عام وفي أقسام الطالبات في الجامعات السعودية بشكل خاص. وكانت أبرز النتائج تبني الجامعات السعودية للنظام البيروقراطي في الإدارة مما يجعلها في مواجهة مع الكثير من التحديات التي تتفاقم في أقسام الطالبات في هذه الجامعات وذلك لأسباب تنظيمية، وهي: وجود أقسام الطالبات في نهاية الهيكل الإداري، وتعددية تبعيتها واعتمادها على المستويات الإدارية الأعلى، وتولد صراعاً بين هذه الأقسام وبين أكاديمي الجامعة وهو صراع يتزايد في أقسام الطالبات على وجهين: صراع داخل أقسام الطالبات نفسها، وصراع

الأكاديميات مع الإدارة البيروقراطية في أقسام الطلاب كوحدة رئيسة مما يضيق حرية الأكاديميات في أقسام الطالبات أكثر مما عليه الحال في أقسام الطلاب.

كما أجرت بوبشيت (2006م) دراسة بعنوان: "مهارات إدارة أقسام الطالبات في الجامعات السعودية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات النسائية" بهدف إبراز أهم المهارات المطلوبة لأقسام الطالبات بالجامعات والكليات السعودية، ومعوقات ممارستها وتطبيقها من قبلهن. ووجدت أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادات النسائية للمهارات الرئيسية هي: عدم وجود منهجية واضحة للعمل الإداري لإدارة أقسام الطالبات، والازدواجية في التبعية، وعدم توفر مبدأ وحدة الأمر، وعدم توفر أدلة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الفعالية الإدارية، ونقص المرونة، والإفتقار لروح العمل الجماعي.

وفي دراسة أخرى للمنقاش (2009) بعنوان "التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة" والتي توصلت إلى أن أهم المشكلات التنظيمية التي تواجه أقسام الطالبات هي تعدد الرؤساء، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية، وقلة الصلاحيات الممنوحة للعميدات، وطول الهياكل التنظيمية، وضعف منظومة الاتصالات وتعقد إجراءات العمل، وسيطرة إدارة الجامعة على الموارد، وعدم وجود أدلة تنظيمية معتمدة تصف الوظائف وارتباطها التنظيمي بالوحدات الإدارية التابعة لها. وأن تلك المشكلات انعكست على الأداء الإداري مثل طول إجراءات العمل، وصعوبة التنسيق، وظهور المشاحنات والصراعات، وتأخر المعاملات، وتخط المستويات الإدارية، ومركزية عملية صنع القرار والتخطيط في الإدارة العليا للجامعة، وعدم وضوح المهام والمسؤوليات.

أما دراسة أبو خضير (2012) بعنوان "التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" وكانت أهم نتائجها أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية، يليها التحديات المادية والتقنية، ثم تحديات نقص التمكين، فتحديات الثقافة، وأخيراً التحديات الذاتية. ووضحت أن الحلقات التطبيقية لها دوراً كبيراً في تزويد القيادات بالمعارف والمهارات الضرورية لممارسة الدور القيادي بفعالية.

كما لا يختلف وضع المرأة السعودية عن وضع المرأة في بعض الدول العربية ففي دراسة ميدانية في قطر للباحث الغانم (2007) بعنوان "معوقات تولي المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري" طبقت على عينة من المجتمع، ومؤسسات العمل، والقيادات النسائية توصل فيها إلى أن نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية ضئيلة ليس بسبب نصوص التشريعات المكتوبة إنما بسبب المفاهيم غير المكتوبة التي يتبناها المجتمع وتنتشر وفق أنماط الثقافة السائدة فيه. لذلك فإن معظم المعوقات التي ذكرتها عينة الدراسة لها علاقة بالقيم الاجتماعية وأعباء المرأة الأسرية ومنها: طول ساعات العمل وبعد مقره، وتطلب الوظيفة التواجد خارج مقر العمل، والحاجة للسفر للخارج للمشاركة في اجتماعات ودورات تدريبية، وتأثر المسؤولين بالصورة النمطية للمهن التي تصلح لها المرأة.

وفي دراسة أردنية أجرتها عماشة (2009) عن "أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية" لاحظت أن لضعف دعم الإدارة العليا ونقص المكافآت والحوافز أثر في تولي المرأة للمواقع القيادية، بينما لم يكن للتأهيل والتدريب، والمساواة في العمل، وصعوبات العمل أي تأثير.

أما في فلسطين فقد أشرت الرقب (2009) دراسة بعنوان "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها" وكانت أكثر المعوقات موافقة هي المعوقات الاجتماعية وهي التي تتعلق بثقافة المجتمع ونظرته للمرأة وكيفية تنشئتها للقيام بمسؤولياتها، يليها المعوقات السياسية وهي التي تتعلق بالبعد التشريعي والسياسي والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي، ثم المعوقات الشخصية وهي التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها وقدراتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي.

وفي دراسة أردنية أخرى للحسين (2011) بعنوان " السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها للوصول للمراكز القيادية" توصلت الدراسة إلى المعوقات التالية: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بنفسها وقدراتها، وعدم استمراريتها في العمل، وتحييز المحسوبية والعشائرية ضدها.

أما في الدول العالمية ففي الولايات المتحدة الأمريكية أجرت مورهان وآخرون (Morahan & Others, 2010) دراسة استهدفت تقديم برنامج تأهيلي لدعم القيادات النسائية الأكاديمية وإعدادها وتأهيلها للوصول إلى مناصب قيادية عليا في المؤسسات الأكاديمية الصحية. واكتشفت الدراسة أن القيادات النسائية الأمريكية تواجه مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون نجاحها وتقديمها مهنيًا، ومن أهم تلك التحديات: أن الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية تقل عن تلك الممنوحة للقيادات الرجالية ممن يعملون في مناصب مماثلة. وينطبق الحال أيضا على الحقوق بعد انتهاء الخدمة فهي مختلفة بين الجنسين. أيضا من التحديات عزلة القيادات النسائية، وقلة التغذية الراجعة عن أدائهن، واختلاف أسلوب التواصل بينهم مما يشكل صعوبة في التفاهم.

وفي الصين أجرت مادسين (Madsen, 2012) دراسة للتعرف على الأساليب التي استخدمتها المرأة الصينية في تطوير مهاراتها ومعارفها للعمل في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى وجوب الاهتمام بثلاثة عناصر هي: تطوير برنامج مكثف لتطوير مهارات القيادات النسائية، وأن تطوّر الجامعات برامج أكاديمية لإعداد الطالبات وتأهلهن في القيادة الأكاديمية، وأن تسعى الجامعات إلى إبراز نماذج نسائية من القيادات الأكاديمية للطالبات للاستفادة من قصص نجاحهن.

ومن خلال مراجعة ما سبق، يتبين تنوع الأسباب التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي وإن كانت متشابهة إلى حد ما، وأن التحديات التي تواجه النساء في العمل تكاد تكون متشابهة في الدول العربية والعالمية وأن اختلفت حدتها. وقد قامت الباحثة بحصر وتصنيف أسباب التسرب بشكل عام والتحديات التي تواجه القيادات النسائية والتي قد تكون سببا في تسربهن إلى أربع فئات كالتالي:

الأسباب التنظيمية: ويقصد بها في هذه الدراسة كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري للجامعة ويكون سببا في تسرب القيادات النسائية مثل طبيعة الوظيفة نفسها، ورؤية التنظيم، والصلاحيات الممنوحة، والعمليات الإدارية، واللوائح وإجراءات العمل، وطبيعة الاتصالات وعمليات اتخاذ القرارات، والتدريب وغيره.

الأسباب العلاقاتية: ويقصد بها كل ما يتعلق بعلاقات القيادات النسائية مع بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية، وعلاقتها بالآخرين داخل الجامعة أو خارجها، مثل علاقتها مع رؤسائها من الرجال والنساء، وعلاقتها مع زميلاتها ومرؤساتها. وقد تم استخدام هذا المصطلح من قبل

كثير من الباحثين واعتبر أحد المجموعات الرئيسية في تصنيف المعوقات أو الأسباب الشائعة التي تحول دون وصول المرأة للمراكز القيادية (هيجان، 2004).

الأسباب الشخصية: وتعني في هذه الدراسة العوامل التي تتعلق بشخصية المرأة، ونفسياتها، وظروفها الأسرية، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها والتي تؤثر سلباً عليها وتكون عاملاً هاماً في تسربها من المنصب القيادي مثل صعوبة الموازنة بين حياتها الأسرية وبين العمل، وتركيبها الجسماني والفكري والعاطفي، وخبرتها العملية، وطبيعتها تنشئتها وأولوياتها، ومرونتها ومدى التزامها وولائها للجامعة، ورغبتها ومدى تحملها للمسؤولية.

الأسباب الثقافية: ويقصد بها في هذه الدراسة كل ما يتعلق بثقافة المجتمع ونظرته للمرأة القائدة من مفاهيم ومعتقدات سلبية سواء من قبل زملائها الرجال، أو زميلاتهن النساء، أو مرؤوساتها وتؤثر على أدائها وتكون سبباً في تسربها من المنصب القيادي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة منهجها، ومجتمعها وعينتها، وخصائص العينة، وأداة الدراسة وإجراءات تطبيقها، وصدقها وثباتها

كالتالي:

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً وهو أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية الأكاديمية في الجامعات السعودية ومن ثم تحليله وتفسيره للوصول إلى المقترحات المناسبة للحد من هذا التسرب.

مجتمع الدراسة

يبلغ مجموع القيادات النسائية الأكاديمية الحالية لعام 1435هـ -1436هـ في جامعة الملك سعود بناء على الاحصائية المقدمة من مكتب وكالة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين 89 قيادية يشغلن مناصب قيادية متنوعة هي: وكالة الجامعة لشؤون الطالبات، وعميدة، ووكالة العميدة، ووكالة العمادة المساندة، ووكالة القسم الأكاديمي. بينما يبلغ مجموع القيادات النسائية الأكاديمية الحالية لعام 1435هـ -1436هـ في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بناء على الاحصائية المقدمة من إدارة العلاقات العامة 42 قيادية يشغلن مناصب قيادية متنوعة هي: وكالة مركز الطالبات أو وكالة العميد (لا يوجد منصب عميدة)، ووكالة الكلية، ووكالة العمادة المساندة، ووكالة القسم الأكاديمي. وبذلك يكون مجموع القيادات الأكاديمية 131 في الجامعتين.

عينة الدراسة وخصائصها

تم استخدام أسلوب العينة القصدية والذي يبنى على أساس تقدير حاجة الباحث للمعلومات التي يحتاج الحصول عليها للإجابة عن أسئلة الدراسة، ويختارها اختياراً حراً على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة التي يجريها (عبيدات، 2004). وفي هذه الدراسة تم اختيار القيادات

النسائية اللاتي تسرين من مناصبهن القيادية خلال الخمس سنوات الماضية من عام 1430-1435هـ وأيضاً القيادات الحالية ممن لا يرغبن في تجديد العمل لفترة أخرى طوعاً في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حيث أن التجديد يكون على فترات كل فترة مدتها سنتان. وقد بلغ عددهن 95 قيادية في الجامعتين. تم التوصل لمن من خلال القوائم والكشوفات في شؤون الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، ومن خلال المعرفة الشخصية، والاستفسار في الجامعتين. وتم توزيع الاستبانة عليهن جميعاً وكان عدد الاستبانات العائدة والصالحة للتطبيق 67 استبانة أي ما نسبته 71% من الإستبانات الموزعة .

وقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية: جهة العمل، وسنوات الخبرة في المنصب الإداري، والرتبة العلمية، ومسمى

آخر منصب قيادي تم التعيين عليه. ويوضح الجدول رقم (1) ملخص خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
جهة العمل الحالية	جامعة الملك سعود	70.1
	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	29.9
المجموع	67	100%
سنوات الخبرة في المنصب الإداري	من 1 إلى أقل من 3 سنوات	38.8
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	34.3
	من 6 سنوات فأكثر	26.9
المجموع	67	100%
الرتبة العلمية	محاضر	10.4
	استاذ مساعد	68.7
	استاذ مشارك	17.9
	استاذ	3
المجموع	67	100%
آخر منصب إداري تم التعيين عليه	عميدة	1.5
	وكيلة عميد أو مركز	47.8
	وكيلة رئيس قسم	50.7
المجموع	67	100%

يتضح من الجدول السابق أن 70% من القيادات في جامعة الملك سعود بينما 30% منهن من جامعة الإمام وهذا طبيعي نظراً لاختلاف حجم الجامعتين من ناحية عدد الكليات والأقسام وعدد الطالبات وبالتالي عدد أعضاء هيئة التدريس. كما وأن الغالبية منهن خبرتهن في المنصب القيادي أقل من ثلاث سنوات وبنسبة 39%، يليهن من خبرتهن من 3 إلى أقل من 6 سنوات وبنسبة 34%، وأخيراً من خبرتهن 6 سنوات فأكثر بنسبة 27%. و يتضح أن الغالبية العظمى منهن برتبة أستاذ مساعد بنسبة 69%، و فقط 3% برتبة أستاذ، بينما

18 % برتبة أستاذ مشارك ، و 10 % برتبة محاضر. و أن 51 % منهم شغلن منصب وكيلة قسم، يليها منصب وكيلة عميد وبنسبة 48 % وأقلها منصب عميدة وبنسبة 2% حيث أن هذا المنصب متوفر في جامعة الملك سعود دون جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الرئيس وهو التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من الجامعات السعودية ونتائج هذا التسرب والحلول المقترحة للحد منه، قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من قسمين. يضم القسم الأول المعلومات الأولية عن القيادات الأكاديمية النسائية، بينما يتألف القسم الثاني من محاور الدراسة وعددها ستة محاور. يوضح المحور الأول طريقة التعيين على المنصب القيادي، بينما يبين المحور الثاني أسباب قبول الترشيح للمنصب القيادي، في حين يكشف المحور الثالث عن أسباب التسرب والتي صُنفت إلى أربع فئات: أسباب تنظيمية، وعلاقائية، وشخصية، وثقافية وفقاً لمقياس رباعي لدرجة الموافقة (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة). أما المحور الرابع فيقيس النتائج التي ترتبت على وجود التحديات التي أدت إلى تسرب القيادات، ويقيس المحور الخامس درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن، وأخير يوضع المحور السادس المقترحات التي يمكن أن تحد من التسرب والتي صُنفت أيضاً إلى أربع فئات: مقترحات تنظيمية، وعلاقائية، وشخصية، وثقافية وفقاً للمقياس نفسه.

وتم استخدام مجموعة من التحاليل الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهي: التكرارات، والنسب المئوية، والرتب، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل معادلة الوزن النسبي الفارق للحكم على درجة الموافقة على أسباب التسرب، والنتائج، ودرجة المساهمة في التحديات، والمقترحات التي يمكن أن تحد من التسرب. وكانت نتيجة المعادلة على النحو التالي:

إذا كان المتوسط الحسابي من 1 إلى 1,75 يعني أن الموافقة معدومة.

إذا كان المتوسط الحسابي من 1,76 إلى 2,50 يعني أن الموافقة منخفضة.

إذا كان المتوسط الحسابي من 2,51 إلى 3,25 يعني أن الموافقة متوسطة.

إذا كان المتوسط الحسابي من 3,26 إلى 4,00 يعني أن الموافقة عالية.

إجراءات تطبيق الأداة:

بعد حصر أفراد العينة، تم الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الاستبانات في الجامعات. وتم توزيع الاستبانة بالطريقتين الإلكترونية والورقية ومتابعة جمعها هاتفياً وشخصياً واستغرقت العملية قرابة الثلاثة أشهر. وكان الموزع 95 والعائد 67 أي ما نسبته 71% من الموزع.

صدق وثبات الأداة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم قياس كلاً من:

1. صدق المحكمين، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في هذا المجال من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات وعددهم 8 محكمين لمعرفة آرائهم في مدى شمولية البنود، ووضوح العبارات، ومناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه. وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على مقترحاتهم.

2. الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والذي أظهر أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل لجميع عبارات الاستبانة. فقد تراوحت قيم المعاملات ما بين (0.902) في حدها الأعلى للعبارة التالية: "أن تتولى مراكز التطوير المهني في الجامعات تصميم برامج تدريبية تتناول تنمية مهارات العلاقات المهنية بين الرجال والنساء" وبين (0.417) في حدها الأدنى لعبارة "تدني وضوح الرؤية التنظيمية لعمل القيادات النسائية".

أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد تم استخدام معامل الفاكرونباخ للتحقق من ثبات الأداة، وقد بلغ مقداره الكلي (0.970) ويعتبر هذا المقدار مرتفعاً نسبياً مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات وبالتالي صلاحيتها للدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الطريقة التي ترشحت لها القائدة الإدارية للمنصب لفهم سبب تسربها أو رغبتها في التسرب. ويظهر الجدول رقم (2) نتائج الإجابة على هذا السؤال:

جدول (2): طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
1	تم ترشيحي من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في أي مفاضلات.	40	59.7%
2	تم ترشيحي من قبل إدارة الجامعة بعد الدخول في المفاضلة بين عدد من المرشحات	20	29.9%
3	رشحت نفسي لهذا المنصب	3	4.4%
4	تم الضغط علي لقبول تولي هذا المنصب	4	6%
5	أخرى، وضحني.....	0	0
المجموع		67	100%

يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من القيادات النسائية وبنسبة 60% تقريباً تم ترشيحها من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات مما قد يعني تميز تلك المجموعة. بينما 30% تم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة بعد الدخول في المفاضلات بين عدد من المرشحات، و6% تم الضغط عليهن لقبول المنصب، في حين 4% فقط رشحن أنفسهن للمنصب.

السؤال الثاني: ما أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟

يهدف هذا السؤال الكشف عن سبب قبولهن هذا الترشيح لفهم دواعي التسرب فيما بعد، ويبين الجدول رقم (3) أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية كالتالي:

جدول (3): أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
1	لدي رؤية تطويرية أرغب في تحقيقها.	51	76.1 %
2	لتحقيق مكانة اجتماعية.	0	0
3	للحصول على مكافأة مالية شهرية	0	0
4	لتكوين علاقات عمل	2	3 %
5	لاعتذار الكثيرات وعدم وجود من يشغل هذا المنصب	9	13.4 %
6	لتجنب الشعور بالإحراج عند الرفض	4	6 %
7	أخرى، وضحى.....	1	1.5 %
المجموع		67	100 %

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من المستجيبات (76 %) قبلن تولي المنصب القيادي لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها، يليهن من قبلن المنصب لاعتذار الكثيرات وعدم وجود من يشغله وبنسبة 13 % من القيادات وقد يكون ذلك أحد أسباب التسرب لعدم وجود الرغبة الجادة فيه، في حين 6 % قبلن المنصب المرشح لهن لتجنب الشعور بالإحراج عند الرفض وهذا أيضاً قد يكون أحد دوافع التسرب فيما بعد، و3 % فقط لتكوين علاقات عمل، و 2% أي مستجيبة واحدة فقط ذكرت "جميع ما سبق". وعلى الصعيد الآخر لم تذكر أي مستجيبة أن سبب قبولها للترشيح لتحقيق مكانة اجتماعية أو الحصول على مكافأة مالية شهرية وقد يكون السبب في ذلك لقلّة المكافآت المالية المخصصة لمثل هذه المناصب حيث تعتبر مكافآت رمزية.

السؤال الثالث: ما أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية؟

تم تصنيف الأسباب إلى أربعة مجموعات كما ذكر سابقاً وهي الأسباب التنظيمية، و الأسباب العلاقاتية، و الأسباب الشخصية، وأخيراً الأسباب الثقافية. وتلخص الجداول (4، 5، 6، 7) هذه الأسباب فيما يلي:

أولاً: الأسباب التنظيمية:

جدول رقم (4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لتسربهم من المناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
		معدومة	منخفضة	متوسطة	عالية				
1	تدني وضوح الرؤية التنظيمية لعمل القيادات النسائية.	ك	4	8	22	33	.893	الثانية عشرة	موافقة متوسطة
		%	6.0	11.9	32.8	49.3			
2	عدم وجود توصيف وظيفي واضح للأدوار المناطة بالقيادات النسائية.	ك	3	5	20	39	.819	الرابعة	موافقة عالية
		%	4.5	7.5	29.9	58.2			
3	اعتمدت القيادات النسائية على اجتهاداتهن الشخصية في تحديد دورهن القيادي.	ك	2	7	23	34	.794	التاسعة	موافقة عالية
		%	3.0	10.4	34.3	50.7			
4	تصميم الوظائف القيادية في الجامعة يتناسب مع طبيعة وخصائص الرجل أكثر من مناسبه لخصائص المرأة.	ك	21	16	18	12	1.104	الثامنة عشرة	موافقة منخفضة
		%	31.3	23.9	26.9	17.9			
5	يتم تكليف القيادات النسائية بتنفيذ الأعمال الروتينية بينما تمارس معظم المهام الرئيسية من قبل رؤسائهن الرجال	ك	3	11	19	34	.893	الثانية عشرة م	موافقة متوسطة
		%	4.5	16.4	28.4	50.7			
6	لا يتاح للقيادات النسائية اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة برسم السياسات وتحديد الاهداف في الجامعة.	ك	3	7	16	41	.855	الرابعة م	موافقة عالية
		%	4.5	10.4	23.9	61.2			
7	ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الهامة التي تعقد على مستوى الجامعة.	ك	2	8	19	37	.818	السابعة	موافقة عالية
		%	3.0	11.9	28.4	55.2			
8	تدني المهارات والإمكانات التي تؤهل المرأة لأداء الدور القيادي الإداري.	ك	18	24	18	7	.962	التاسعة عشرة	موافقة منخفضة
		%	26.9	35.8	26.9	10.4			
9	قلة الفرص التدريبية التي تؤهل المرأة للدور القيادي.	ك	8	20	25	13	.936	السادسة عشرة	موافقة متوسطة
		%	11.9	29.9	37.3	19.4			
10	طبيعة التدريب الذي تتلقاه القائدة الإدارية يهتم بالأدوار التنفيذية وليست القيادية .	ك	6	14	30	15	.894	الخامسة عشرة	موافقة متوسطة
		%	9.0	20.9	44.8	22.4			
11	تقييم القيادات النسائية بطريقة غير عادلة من إدارة الجامعة.	ك	14	12	26	15	1.057	السابعة عشرة	موافقة متوسطة
		%	20.9	17.9	38.8	22.4			
12	تداخل الاختصاصات بين الاقسام النسائية والرجالية.	ك	2	10	21	34	.835	العاشرة	موافقة عالية
		%	3.0	14.9	31.3	50.7			
13	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.	ك	5	11	51	67	.608	الأولى	موافقة عالية
		%	7.5	16.4	76.1	100.0			
14	نقص الحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية.	ك	3	12	16	36	.914	الحادية عشرة	موافقة عالية
		%	4.5	17.9	23.9	53.7			
15	نقص المعلومات المتاحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات.	ك	2	8	19	38	.816	السادسة	موافقة عالية
		%	3.0	11.9	28.4	56.7			
16	وجود القسم النسائي في المستوى الاداري التنفيذي وبالتالي خضوعهم للتبعية التنظيمية لقيادة الرجالية	ك	7	17	43	67	.682	الثانية	موافقة عالية
		%	10.4	25.4	64.2	100.0			

م	العبارات	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
		عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
17	التبعية التنظيمية للقيادة الرجالية تؤثر سلبا على كفاءة القيادات الادارية النسائية لإدارة اقسامهن وتعيين و صوهن للمناصب القيادية.	ك	43	12	11	1	.822	الثالثة	موافقة عالية
		%	64.2	17.9	16.4	1.5			
18	الافتقار لدرجة معينة من السلطة تسمح لهن بأداء مسؤولياتهن بفعالية.	ك	67	34	23	10	.732	الثامنة	موافقة عالية
		%	100.0	50.7	34.3	14.9			
19	وجود القيادات النسائية كرموز أكثر من كونهن ممثلات فعليا للتغيير.	ك	27	27	10	3	.846	الرابعة عشرة	موافقة متوسطة
		%	40.3	40.3	14.9	4.5			
المتوسط الحسابي العام = 3.15، الانحراف المعياري العام = 0.515. موافقة متوسطة									

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب التنظيمية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والمملك سعود بلغ (3.15 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (0.515) مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب التنظيمية متوسطة. وقد تراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على الأسباب التنظيمية ما بين المتوسطات التالية (3.69 إلى 2.21) أي أنها تقع في ثلاث فئات موافقة بدرجة عالية ومتوسطة ومنخفضة، ولم يحصل أي سبب تنظيمي على عدم الموافقة.

وقد حصلت الأسباب التنظيمية التالية على موافقة بدرجة عالية وهي على التوالي: محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، ووجود القسم النسائي في المستوى الاداري التنفيذي وبالتالي خضوعهن للتبعية التنظيمية للقيادة الرجالية والتي تؤثر سلبا على كفاءة القيادات الادارية النسائية لإدارة اقسامهن وتعيين و صوهن للمناصب القيادية، وعدم وجود توصيف وظيفي واضح للأدوار المناطة بالقيادات النسائية، ولا يتاح لهن اتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسات وتحديد الأهداف على مستوى الجامعة، ونقص المعلومات المتاحة لهن لاتخاذ القرارات المناسبة، وضعف تمثيلهن في اللجان والمجالس الهامة التي تعقد على مستوى الجامعة، وافتقارهن لدرجة معينة من السلطة تسمح لهن بأداء مسؤولياتهن بفعالية، واعتمادهن على اجتهاداتهن الشخصية في تحديد أدوارهن القيادية، وتداخل اختصاصاتهن مع القيادات الرجالية، ونقص الحوافز المادية والمعنوية. وجميع هذه الأسباب تتفق مع الدراسات السابقة مثل دراسة (بوشيت، 2006؛ المبيريك، 2006؛ الصائغ، 2006؛ اللحام، 2006؛ المنقش، 2009؛ عماشة، 2009؛ Morahan & Others, 2010؛ أبو خضير، 2012) والتي عبروا عنها تارة بأسباب التسرب وتارة بالتحديات.

بينما كانت أقل الأسباب التنظيمية موافقة والتي حصلت على موافقة بدرجة منخفضة هما عبارتان فقط: تدني المهارات والإمكانات التي تؤهل المرأة لأداء الدور القيادي الإداري، وأن تصميم الوظائف القيادية في الجامعة يتناسب مع طبيعة وخصائص الرجل أكثر من مناسبة لخصائص المرأة. وهذا يدل على ثقة القيادات النسائية بمهاراتهن وقدراتهن بعكس دراسة الحسين (2011) التي بينت محدودية طموح بعض القيادات النسائية الأردنية وعدم ثقتها بنفسها وقدراتها. كما يتضح أن المشكلة ليست في طبيعة الوظائف القيادية نفسها في الجامعات السعودية إنما في أسباب وتحديات أخرى. وهذه النتيجة تتشابه مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الغانم (2007) عن القيادات النسائية

القطرية في أن نسبة تمثيل المرأة في المناصب القيادية ضئيلة ليس بسبب نصوص التشريعات المكتوبة إنما بسبب المفاهيم غير المكتوبة التي يتبناها المجتمع.

وهناك بعض الأسباب التي حصلت على موافقة بدرجة متوسطة وعددها ستة أسباب يمكن الرجوع إليها في الجدول (4).

ثانياً: الأسباب العلاقية:

جدول رقم (5): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب العلاقية لتسربهن من المناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارات	النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	ضعف إجادة القيادات الرجالية للتعامل بإيجابية مع القيادات النسائية.	ك	23	26	12	6	2.99	.945	الأولى	موافقة متوسطة
		%	34.3	38.8	17.9	9.0				
2	عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتها في العمل	ك	22	22	19	4	2.93	.926	الثانية	موافقة متوسطة
		%	32.8	32.8	28.4	6.0				
3	عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتها في العمل	ك	16	29	16	6	2.82	.903	الثالثة	موافقة متوسطة
		%	23.9	43.3	23.9	9.0				
4	عزلتها في العمل وخارج العمل بسبب صعوبة مشاركتها في المناسبات غير الرسمية	ك	14	19	23	11	2.54	1.005	الرابعة	موافقة متوسطة
		%	20.9	28.4	34.3	16.4				
المتوسط الحسابي العام = 2.81، الانحراف المعياري العام = 0.776. موافقة متوسطة										

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب العلاقية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والمملك سعود بلغ (2.81 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (0.776). مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب العلاقية متوسطة. وقد تراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات التالية (2.99 إلى 2.54) أي أنها تقع في فئة واحدة فقط وهي موافقة متوسطة.

وقد كان أعلى الأسباب العلاقية موافقة هو السبب التالي: ضعف إجادة القيادات الرجالية للتعامل بإيجابية مع القيادات النسائية، يليها على التوالي عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتها في العمل، ثم عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتها في العمل، بينما أدناها موافقة هو عزلتها في العمل وخارج العمل بسبب صعوبة مشاركتها في المناسبات غير الرسمية. وهذا يتفق مع بعض الأدبيات في القيادة النسائية في اختلاف نمط القيادة عند تماثل النوع حيث يميل للنمط الاستبدادي والعكس إذا اختلف النوع يميل أسلوب القيادة للنمط الديمقراطي (هيجان، 2004؛ المنقاش، 2007).

ثالثاً: الأسباب الشخصية:

جدول رقم (6): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الشخصية لتسربهن من المناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الاسرية.	ك	12	22	22	11	2.52	.975	الرابعة	موافقة متوسطة
		%	17.9	32.8	32.8	16.4				
2	صعوبة السفر اذا اقتضت ظروف العمل.	ك	12	26	19	10	2.60	.954	الثالثة	موافقة متوسطة
		%	17.9	38.8	28.4	14.9				
3	طبيعة تركيب المرأة الجسماني والفكري والعاطفي يجعل من الصعوبة تفوقها في المجال القيادي.	ك	11	11	15	30	2.04	1.134	الثامنة	موافقة منخفضة
		%	16.4	16.4	22.4	44.8				
4	الافتقار للخبرات العملية والتدرج في السلم الوظيفي أسوة بالرجل.	ك	14	22	22	9	2.61	.969	الثانية	موافقة متوسطة
		%	20.9	32.8	32.8	13.4				
5	طبيعة نشأة المرأة والتوجيه الذي تتعرض له سواء من المنزل أو المدرسة أو المجتمع أثر على قدرتها في تولي المناصب القيادية.	ك	11	14	20	22	2.21	1.081	السابعة	موافقة منخفضة
		%	16.4	20.9	29.9	32.8				
6	الافتقار للولاء والالتزام نحو العمل لأن العمل بالنسبة للقيادات النسائية أمراً ثانوياً في حياتهن .	ك	4	13	21	28	1.89	.930	التاسعة	موافقة منخفضة
		%	6.0	19.4	31.3	41.8				
7	التخوف من تحمل المسؤولية .	ك	12	14	18	23	2.22	1.112	السادسة	موافقة منخفضة
		%	17.9	20.9	26.9	34.3				
8	الشعور بالعزلة في المنصب القيادي.	ك	13	18	15	21	2.34	1.122	الخامسة	موافقة منخفضة
		%	19.4	26.9	22.4	31.3				
9	الرغبة في التفرغ للبحث العلمي.	ك	24	18	16	9	2.85	1.062	الأولى	موافقة متوسطة
		%	35.8	26.9	23.9	13.4				

المتوسط الحسابي العام = 2.36، الانحراف المعياري العام = 0.811. موافقة منخفضة

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب الشخصية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والمملك سعود بلغ (2.36 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (0.811). مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب الشخصية منخفضة. وقد تراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات التالية (2.85 إلى 1.89) أي أنها تقع فترتين موافقة متوسطة ومنخفضة.

وقد حصلت أربع عبارات فقط من تسع عبارات على موافقة بدرجة متوسطة وهي على التوالي: الرغبة في التفرغ للبحث العلمي، و الافتقار للخبرات العملية والتدرج في السلم الوظيفي أسوة بالرجل، وصعوبة السفر اذا اقتضت ظروف العمل، وأخيراً صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الاسرية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلا من (السلمي والغامدي، 1429؛ أبو خضير، 2012؛ الغانم، 2007).

بينما كان أدناها موافقة هو الافتقار للولاء والالتزام نحو العمل لأن العمل بالنسبة للقيادات النسائية أمراً ثانوياً في حياتهن، يليها تركيب المرأة الجسماني والفكري والعاطفي والذي يجعل من الصعوبة تفوقها في المجال القيادي مما يدل على أن القيادات النسائية السعودية

لديها الولاء والالتزام نحو العمل الذي يعتبر أمراً أساسياً في حياتها، وأن تركيبها الجسماني والفكري والعاطفي لم يكن سبباً رئيساً في تسربها من المنصب القيادي.

رابعاً: الأسباب الثقافية:

جدول رقم (7): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الثقافية لتسربهن من المناصب القيادية في الجامعات السعودية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	ثقافة الجامعات الثنائية الجنسين لا تتناسب مع ثقافة القيادة الإدارية النسائية.	ك	21	22	17	7	2.85	.989	الخامسة	موافقة متوسطة
		%	31.3	32.8	25.4	10.4				
2	النظر إلى شخصية المرأة على أنها تنفيذية أكثر من كونها قيادية.	ك	22	22	19	4	2.93	.926	الثالثة	موافقة متوسطة
		%	32.8	32.8	28.4	6.0				
3	الاعتقادات السائدة في المجتمع بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست من أدوار المرأة.	ك	27	20	14	6	3.01	.992	الثانية	موافقة متوسطة
		%	40.3	29.9	20.9	9.0				
4	عدم الثقة بإمكانات المرأة القيادية.	ك	21	23	15	8	2.85	1.004	الخامسة م	موافقة متوسطة
		%	31.3	34.3	22.4	11.9				
5	الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة القيادية.	ك	17	25	17	8	2.76	.971	السابعة	موافقة متوسطة
		%	25.4	37.3	25.4	11.9				
6	ضعف تقبل السلطة القيادية للمرأة من قبل مرؤوساتها.	ك	27	17	12	11	2.90	1.116	الرابعة	موافقة متوسطة
		%	40.3	25.4	17.9	16.4				
7	تخوف القيادات الرجالية من مخاطر منح السلطة للقيادات النسائية.	ك	34	17	12	4	3.21	.946	الأولى	موافقة متوسطة
		%	50.7	25.4	17.9	6.0				

المتوسط الحسابي العام = 2.93، الانحراف المعياري العام = 0.823. موافقة متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب الثقافية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والملك سعود بلغ (2.93 من أصل 4) وانحراف معياري مقداره (0.823). مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب الثقافية متوسطة. وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات التالية (3.21 إلى 2.76) إلا أنها جميعاً تقع في فئة الموافقة بدرجة متوسطة.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على الأسباب الثقافية هي على التوالي: تخوف القيادات الرجالية من مخاطر منح السلطة للقيادات النسائية، يليها الاعتقادات السائدة في المجتمع بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست من أدوار المرأة، ثم النظر إلى شخصية المرأة على أنها تنفيذية أكثر من كونها قيادية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كلا من (الرقب، 2009؛ الغانم، 2007؛ الحسين، 2011) في وجود أسباب أو تحديات ثقافية تواجه المرأة بشكل عام والمرأة العربية بشكل خاص.

بينما أدنى الأسباب موافقة هو الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة القيادية، ثم طبيعة ثقافة الجامعات الثنائية الجنسين التي لا تتناسب مع ثقافة القيادة الإدارية النسائية، وعدم الثقة بإمكانات المرأة القيادية. وهذه النتيجة تتفق مع ما ورد في الأسباب التنظيمية من الموافقة المنخفضة على تدني المهارات والإمكانات التي تؤهل المرأة لأداء الدور القيادي الإداري، وأن تصميم الوظائف القيادية في الجامعة يتناسب مع طبيعة وخصائص الرجل أكثر من مناسبتها لخصائص المرأة. وهذا يدل مرة أخرى على ثقة القيادات النسائية السعودية بمهاراتهن وقدراتهن وأن الخلل ليس في طبيعة الوظيفة نفسها إنما لأسباب تنظيمية أخرى، كما أن هذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الحسين (2011).

ويبين الجدول رقم (8) ترتيب الأسباب الرئيسية الأربعة التنظيمية، والعلاقاتية، والشخصية، والثقافية لتسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي العام.

جدول رقم (8): ترتيب فئات أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية تنازلياً حسب درجة الموافقة

أسباب التسرب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
الأسباب التنظيمية	3.15	موافقة متوسطة
الأسباب الثقافية	2.93	موافقة متوسطة
الأسباب العلاقاتية	2.81	موافقة متوسطة
الأسباب الشخصية	2.36	موافقة منخفضة

يشير الجدول (8) إلى أن الموافقة على أسباب تسرب القيادات النسائية من جامعتي الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كانت بدرجة متوسطة لجميع الفئات التنظيمية، والثقافية، والعلاقاتية ماعدا الأسباب الشخصية فقد كانت درجة الموافقة عليها منخفضة بشكل عام. أيضاً يشير الجدول إلى أن الأسباب التنظيمية احتلت المرتبة الأولى في درجة الموافقة، يليها الأسباب الثقافية، ثم الأسباب العلاقاتية، وأخيراً الأسباب الشخصية.

وهذه النتيجة تتفق مع عدد من الدراسات مثل دراسة (السلمي والغامدي، 1429) في أن الأسباب التنظيمية ثم الاجتماعية أو الثقافية ويليها الأسباب الشخصية كانت أهم أسباب تسرب الوكلاء وعزوفهم عن وظيفة مدير. وأيضاً تتفق مع دراسة أبو خضير (2012) والتي احتلت فيها الأسباب التنظيمية المرتبة الأولى في درجة الموافقة على أنها أشد التحديات التي تواجه القيادات النسائية السعودية، واحتلت التحديات أو الأسباب الذاتية أو ما أطلق عليها في هذه الدراسة بالأسباب الشخصية المرتبة الأخيرة. كما تتفق مع دراسة كلا من (بوشيت، 2006؛ المبيريك، 2006؛ الصائغ، 2006؛ اللحام، 2006؛ المنقاش، 2009؛ عماشة، 2009؛ Morahan & Others، 2010) في أن وجود مشكلات في التنظيم الإداري تؤثر على إنجاز العمل.

السؤال الرابع: ما النتائج المترتبة على وجود الأسباب (التنظيمية، والعلاقاتية، والثقافية، والشخصية) التي تواجه القيادات النسائية وتؤدي إلى تسريحهن من المناصب القيادية؟

الهدف من هذا السؤال هو معرفة نتائج وجود هذه التحديات على عمل القيادات النسائية في الجامعات السعودية بجانب تأثيرها على تسريحهن من المناصب القيادية، ويلخص الجدول رقم (9) تلك النتائج.

جدول رقم (9): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول النتائج التي ترتبت على وجود التحديات التي تواجه القيادات النسائية في عملهن

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	لم تتمكن القيادات النسائية من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.	ك	18	22	17	10	2.72	1.027	الثامنة	موافقة متوسطة
		%	26.9	32.8	25.4	14.9				
2	افتقرن لروح المبادرة في التغيير وتحسن الأداء والتميز.	ك	16	21	14	16	2.55	1.105	العاشرة	موافقة متوسطة
		%	23.9	31.3	20.9	23.9				
3	أضعفت قدرتهن على التفكير الابداعي وتحسين الاداء.	ك	15	19	18	15	2.51	1.078	الحادية عشر	موافقة متوسطة
		%	22.4	28.4	26.9	22.4				
4	قللت من قدرتهن على اتخاذ قرارات سليمة.	ك	16	17	16	18	2.46	1.133	الثانية عشر	موافقة منخفضة
		%	23.9	25.4	23.9	26.9				
5	انخفضت اتاجيتهن بحدود الامكانيات المتاحة لهن.	ك	20	21	19	7	2.81	.988	الخامسة	موافقة متوسطة
		%	29.9	31.3	28.4	10.4				
6	تعرضن للإحباطات بسبب عدم التشجيع الكافي لهن من الإدارة العليا.	ك	25	20	14	7	2.95	1.014	الرابعة	موافقة متوسطة
		%	37.3	29.9	20.9	10.4				
7	انخفضت الروح المعنوية لهن بسبب عدم منحهن السلطات الكافية.	ك	23	25	12	7	2.96	.976	الثالثة	موافقة متوسطة
		%	34.3	37.3	17.9	10.4				
8	انشغلن في حل المشكلات اليومية لعجزهن عن التطوير.	ك	18	23	21	5	2.81	.925	الخامسة م	موافقة متوسطة
		%	26.9	34.3	31.3	7.5				
9	تحميش رؤوساتهن لهن ولجوهن إلى الإدارة الرجالية لاعتقادهن بأن القيادات النسائية ليس لديهن الصلاحيات والسلطات الكافية لاتخاذ القرارات.	ك	21	19	18	9	2.78	1.042	السابعة	موافقة متوسطة
		%	31.3	28.4	26.9	13.4				
10	أثرت تلك التحديات في قدرتهن على تمكين الاخرين.	ك	16	24	17	9	2.71	.989	التاسعة	موافقة متوسطة
		%	23.9	35.8	25.4	13.4				
11	انخفاض الدافعية للاستمرار في المنصب الإداري.	ك	27	20	14	6	3.01	.992	الثانية	موافقة متوسطة
		%	40.3	29.9	20.9	9.0				
12	العزوف عن قبول الترشيح لتولي أي منصب إداري.	ك	25	25	11	6	3.03	.953	الأولى	موافقة متوسطة
		%	37.3	37.3	16.4	9.0				

المتوسط الحسابي العام = 2.77، الانحراف المعياري العام = 0.754. موافقة متوسطة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام للنتائج التي ترتبت على وجود التحديات التي تواجه القيادات النسائية في عملهن والتي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والملك سعود بلغ (2.77 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (0.754). مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه النتائج متوسطة. وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات التالية (3.03 إلى 2.46) وبالتالي تقع جميع المتوسطات لهذا المحور في فئتين فقط وهما درجة الموافقة المتوسطة والمنخفضة. وقد حصلت جميع العبارات على درجة الموافقة المتوسطة ماعدا عبارة واحدة حصلت على درجة موافقة منخفضة وهي أن التحديات "قللت من قدرتهن على اتخاذ قرارات سليمة" وقد يكون السبب في ذلك أن القيادات النسائية لا يتخذن قرارات هامة أو استراتيجية تتعلق بإدارة الجامعة وخطتها الإستراتيجية كما ظهر في نتائج تحليل الأسباب التنظيمية، إنما يتخذن قرار روتينية ومبرجة وغالباً ما تكون سليمة.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على النتائج التي ترتبت على وجود التحديات التي تواجه القيادات النسائية في عملهن هي العزوف عن قبول الترشيح لتولي أي منصب إداري مما يدعم مسعى هذه الدراسة في البحث عن أسباب التسرب من المناصب القيادية. يلي تلك النتائج الموافقة بدرجة متوسطة على انخفاض الدافعية للاستمرار في المنصب الإداري، يليها انخفاض الروح المعنوية لهن بسبب عدم منحهن السلطات الكافية، ثم تعرضهن للإحباطات بسبب عدم التشجيع الكافي لهن من الإدارة العليا، يليها انخفاض إنتاجيتهن بمحدود الامكانيات المتاحة لهن. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الظاهري (2007) من أن لبيئة العمل الداخلية تأثيراً كبيراً على التسرب الوظيفي، ودراسة الظاهر (2010) في تأثير الروح المعنوية على التسرب الوظيفي.

السؤال الخامس: ما درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية؟

تشير الأدبيات الأجنبية في قضية القيادة النسائية والتي لخصها هيجان (2004) إلى أن القيادات النسائية يساهمن في زيادة التحديات والمعتقدات الثقافية التي يواجهنها، لذلك يستكشف هذا السؤال درجة مساهمتهم في هذه التحديات والتي تؤدي إلى تسربهن من المناصب القيادية في الجامعات السعودية.

جدول رقم (10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادات النسائية في

زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	لجوئهن للأسلوب الحازم أو التسلطي مع مرؤوساتهن.	ك	20	21	12	14	2.70	1.115	السابعة	موافقة متوسطة
		%	29.9	31.3	17.9	20.9				
2	ضعف إشراك مرؤوساتهن بالمعلومات اللازمة عن العمل.	ك	13	30	11	13	2.64	1.011	التاسعة	موافقة متوسطة
		%	19.4	44.8	16.4	19.4				
3	تنازلهن عن بعض سلطاتهن وصلاحياتهن للقيادات الرجالية.	ك	22	20	13	12	2.78	1.098	الرابعة	موافقة متوسطة
		%	32.8	29.9	19.4	17.9				
4	تنازلهن عن بعض المفاهيم والقيم الإدارية حين يتعرضن لضغوط داخلية أو خارجية.	ك	20	16	14	17	2.58	1.170	الحادية عشر	موافقة متوسطة
		%	29.9	23.9	20.9	25.4				
5	العودة للقيادات الرجالية في كثير من الأمور بالرغم من وجود الصلاحية.	ك	22	24	12	9	2.88	1.023	الثانية	موافقة متوسطة
		%	32.8	35.8	17.9	13.4				

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
6	لا يلجأ للمهام ذات الطابع المتحدي إنما يلجأ للركود والرضا بالوضع الراهن.	ك	20	15	16	15	2.61	1.149	العاشرة	موافقة متوسطة
		%	29.9	22.4	23.9	22.4				
7	عدم المرونة والتمسك بالأنظمة واللوائح.	ك	22	24	15	6	2.93	.958	الأولى	موافقة متوسطة
		%	32.8	35.8	22.4	9.0				
8	تعقيد إجراءات أداء العمل.	ك	23	20	15	9	2.85	1.048	الثالثة	موافقة متوسطة
		%	34.3	29.9	22.4	13.4				
9	إيمان الكثير من القيادات النسائية والمرؤوسات بالمعتقدات الخاطئة عن القيادة الإدارية النسائية.	ك	20	16	19	12	2.66	1.095	الثامنة	موافقة متوسطة
		%	29.9	23.9	28.4	17.9				
10	ضعف ثقة القيادات النسائية بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.	ك	16	19	17	15	2.54	1.092	الثانية عشرة	موافقة متوسطة
		%	23.9	28.4	25.4	22.4				
11	اعتذارهن عن قبول الفرص القيادية المتاحة لهن.	ك	24	15	17	11	2.78	1.112	الرابعة م	موافقة متوسطة
		%	35.8	22.4	25.4	16.4				
12	ضعف قدرتهن على المطالبة بصلاحيتهن.	ك	24	17	13	13	2.78	1.139	الرابعة م	موافقة متوسطة
		%	35.8	25.4	19.4	19.4				

المتوسط الحسابي العام = 2.72، الانحراف المعياري العام = 899. موافقة متوسطة

يشير الجدول رقم (10) إلى أن درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسريحهن من المناصب القيادية هي متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.72 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (899). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات التالية (2.93 إلى 2.54) أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة المتوسطة.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسريحهن من المناصب القيادية هي على التوالي: عدم المرونة والتمسك بالأنظمة واللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في كثير من الأمور بالرغم من وجود الصلاحية، وتعقيد إجراءات أداء العمل، وتنازلهن عن بعض سلطاتهن وصلاحيتهن للقيادات الرجالية، اعتذارهن عن قبول الفرص القيادية المتاحة لهن، ضعف قدرتهن على المطالبة بصلاحيتهن. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المنقاش (2007) عن النمط القيادي للقيادات النسائية السعودية وهو النمط التسلسلي خاصة مع بنات جنسها وممارسة القيادات الرجالية للنمط الديمقراطي. وأيضاً يتوافق ما جاء من أبحاث في القيادة النسائية (هيجان، 2004).

أما العبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة هما العبارتان التاليتان: ضعف ثقة القيادات النسائية بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، يليها تنازلهن عن بعض المفاهيم والقيم الإدارية حين يتعرضن لضغوط داخلية أو خارجية.

السؤال السادس: ما المقترحات التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

تم تصنيف المقترحات إلى أربعة مجموعات أسوة بأسباب التسرب وهي المقترحات التنظيمية، والمقترحات العلائقية، و المقترحات الشخصية، وأخيراً المقترحات الثقافية. وتلخص الجداول (11، 12، 13، 14) هذه المقترحات فيما يلي:

أولاً: المقترحات التنظيمية:

جدول رقم (11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التنظيمية التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	تطبيق لوائح الجامعة والتي لم تميز بين الرجل والمرأة في تولي المناصب القيادية.	ك	50	13	3	1	3.67	.637	التاسعة	موافقة عالية
		%	74.6	19.4	4.5	1.5				
2	منح الصلاحيات الكافية واللازمة لتحقيق الاهداف.	ك	57	9	1	0	3.84	.412	الرابعة	موافقة عالية
		%	85.1	13.4	1.5	0				
3	إعادة هيكلة الجامعات التي تتضمن أقساما نسائية ورجالية بما يضمن منح استقلالية ادارية للأقسام النسائية.	ك	48	9	2	7	3.48	.980	العاشرة	موافقة عالية
		%	71.6	13.4	3.0	10.4				
4	اعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها التنظيمي ومسئولياتها ومهامها.	ك	58	8	1	0	3.85	.399	الثانية	موافقة عالية
		%	86.6	11.9	1.5	0				
5	وضع سياسات تنظيمية تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للأقسام النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية.	ك	57	8	2	0	3.82	.458	السابعة	موافقة عالية
		%	85.1	11.9	3.0	0				
6	التركيز على المهارات القيادية في التدريب.	ك	56	11	0	0	3.84	.373	الرابعة م	موافقة عالية
		%	83.6	16.4	0	0				
7	التطوير المستمر للمعارف والمهارات القيادية.	ك	57	9	1	0	3.84	.412	الرابعة م	موافقة عالية
		%	85.1	13.4	1.5	0				
8	توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات.	ك	60	7	0	0	3.90	.308	الأولى	موافقة عالية
		%	89.6	10.4	0	0				
9	التحفيز والتشجيع المستمر لتحقيق الأهداف بتميز.	ك	55	11	1	0	3.81	.435	الثامنة	موافقة عالية
		%	82.1	16.4	1.5	0				
10	تفويض السلطات اللازمة للقيادات النسائية.	ك	58	8	1	0	3.85	.399	الثانية م	موافقة عالية
		%	86.6	11.9	1.5	0				

المتوسط الحسابي العام = 3.78، الانحراف المعياري العام = 307. موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (11) أن درجة موافقة القيادات النسائية على المقترحات التنظيمية التي من الممكن أن تحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية هي عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.78 من أصل 4) وانحراف معياري مقداره (307). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه المقترحات ما بين المتوسطات التالية (3.90 إلى 3.48) أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية. وهذه نتيجة طبيعية لاسيما أن الأسباب التنظيمية كانت أكثر الأسباب التي تؤدي إلى تسرب القيادات النسائية فإذا تم علاجها من المحتمل انخفاض نسبة التسرب والعزوف عن شغل المناصب القيادية.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على المقترحات التنظيمية هي على التوالي: توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، ثم اعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها التنظيمي ومسئولياتها ومهامها، وفي نفس المرتبة تفويض

السلطات اللازمة للقيادات النسائية، يليها منح الصلاحيات الكافية واللازمة لتحقيق الأهداف، و التركيز على المهارات القيادية في التدريب، والتطوير المستمر للمعارف والمهارات القيادية وهذه النتيجة متوافقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخضير (2012).

أما العبارات التي حصلت على أقل درجة موافقة هما العبارتان التاليتان: إعادة هيكلة الجامعات التي تتضمن أقساماً نسائية ورجالية بما يضمن منح استقلالية إدارية للأقسام النسائية، ثم تطبيق لوائح الجامعة والتي لم تميز بين الرجل والمرأة في تولي المناصب القيادية. وقد يكون مبرر ذلك إلى أن معظم الجامعات السعودية الثنائية تعمل حالياً على إعادة هيكلتها وتطبيق لوائحها بما يكفل المساواة للجنسين. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الغام (2007) في أن اللوائح والتشريعات تكفل المساواة والحقوق ولكن الخلل في التطبيق.

ثانياً: المقترحات العلائقية

جدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات العلائقية التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	زيادة جهود الجامعات في تحقيق المساواة في الحقوق بين القيادات الرجالية والنسائية.	ك	53	13	1	0	3.78	.455	الثانية	موافقة عالية
		%	79.1	19.4	1.5	0				
2	الحرص على استخدام اسلوب التعاون وفرق العمل بين القيادات النسائية والرجالية.	ك	54	10	3	0	3.76	.525	الثالثة	موافقة عالية
		%	80.6	14.9	4.5	0				
3	أن تتولى مراكز التطوير المهني في الجامعات تصميم برامج تدريبية تتناول تنمية مهارات العلاقات المهنية بين الرجال والنساء.	ك	52	10	5	0	3.70	.603	الرابعة	موافقة عالية
		%	77.6	14.9	7.5	0				
4	خلق بيئة قائمة على التعاون والمشاركة.	ك	57	10	0	0	3.85	.359	الأولى	موافقة عالية
		%	85.1	14.9	0	0				
5	تكوين شبكة من علاقات العمل مع القيادات الأخرى داخل الوطن وخارجه.	ك	52	11	2	2	3.69	.679	الخامسة	موافقة عالية
		%	77.6	16.4	3.0	3.0				

المتوسط الحسابي العام = 3.76، الانحراف المعياري العام = 4.32. موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (12) أن درجة موافقة القيادات النسائية على المقترحات العلائقية التي من الممكن أن تحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.76 من أصل 4) وانحراف معياري مقداره (4.32). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه المقترحات ما بين المتوسطات التالية (3.85 إلى 3.69) أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على المقترحات العلائقية هي على التوالي: خلق بيئة قائمة على التعاون والمشاركة، زيادة جهود الجامعات في تحقيق المساواة في الحقوق بين القيادات الرجالية والنسائية، ثم الحرص على استخدام اسلوب التعاون وفرق العمل بين القيادات النسائية والرجالية. أما العبارة التي حصلت على أقل درجة موافقة بالرغم من أن الموافقة فيها كانت عالية ولكن مقارنة بالمقترحات الأخرى

فهي: تكوين شبكة من علاقات العمل مع القيادات الأخرى داخل الوطن وخارجه. وقد يكون السبب في ذلك رغبة القيادات النسائية تكوين شبكة علاقات عمل داخل الجامعة نفسها أولاً ثم مع الجامعات الأخرى في الداخل والخارج.

ثالثاً: المقترحات الشخصية

جدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات الشخصية التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	الحرص على الموازنة بين الحياة العملية والشخصية.	ك	52	14	1	0	3.76	.464	الثامنة	موافقة عالية
		%	77.6	20.9	1.5	0				
2	عدم الحرص الشديد على رضا الآخرين.	ك	34	28	3	2	3.40	.719	التاسعة	موافقة عالية
		%	50.7	41.8	4.5	3.0				
3	التطوير الذاتي المستمر.	ك	55	12	0	0	3.82	.386	الثالثة	موافقة عالية
		%	82.1	17.9	0	0				
4	إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع القيادات النسائية الأخرى.	ك	56	10	1	0	3.82	.424	الثالثة م	موافقة عالية
		%	83.6	14.9	1.5	0				
5	مناقشة وتحليل المشكلات الإدارية المشتركة بين القيادات النسائية.	ك	57	8	1	1	3.81	.529	الخامسة	موافقة عالية
		%	85.1	11.9	1.5	1.5				
6	تعمية روح المخاطرة والاستعداد لقبول النتائج المتربة على اتخاذ القرارات.	ك	51	15	1	0	3.75	.472	السابعة	موافقة عالية
		%	76.1	22.4	1.5	0				
7	المرونة والتكيف مع المواقف بدلا من التصلب والإصرار على الرأي.	ك	53	14	0	0	3.79	.410	السادسة	موافقة عالية
		%	79.1	20.9	0	0				
8	تخصيص وقت لمراجعة الأداء وترتيب الأولويات.	ك	58	9	0	0	3.87	.344	الأولى	موافقة عالية
		%	86.6	13.4	0	0				
9	عدم التردد في طرح الأسئلة وطلب النصائح.	ك	58	9	0	0	3.87	.344	الأولى م	موافقة عالية
		%	86.6	13.4	0	0				

المتوسط الحسابي العام = 3.77 ، الانحراف المعياري العام = 299 . موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (13) أن درجة موافقة القيادات النسائية على المقترحات الشخصية التي من الممكن أن تحد من تسربهن من المناصب القيادية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.77 من أصل 4) وبانحراف معياري مقداره (299). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه المقترحات ما بين المتوسطات التالية (3.87 إلى 3.40) أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على المقترحات الشخصية هي على التوالي: تخصيص وقت لمراجعة الأداء وترتيب الأولويات، وعدم التردد في طرح الأسئلة وطلب النصائح، ثم التطوير الذاتي المستمر، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع القيادات النسائية الأخرى. أما العبارتان

اللتان حصلتا على أقل درجة موافقة بالرغم من أن الموافقة عليهما كانت عالية ولكن مقارنة بالمقترحات الأخرى فهما عدم الحرص الشديد على رضا الآخرين و الحرص على الموازنة بين الحياة العملية والشخصية، فقد تكون القيادات النسائية لديها التنظيم الكافي بين حياتها العلمية والعملية لاسيما أنها تصل إلى هذه المناصب بعد فترة من استقرار حياتها الزوجية ونمو أولادها.

رابعاً: المقترحات الثقافية

جدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات الثقافية التي يمكن أن

تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط درجة الموافقة
			عالية	متوسطة	منخفضة	معدومة				
1	الحد من هيمنة الرجال على المناصب الادارية العليا.	ك	47	14	5	1	3.60	.698	الرابعة	موافقة عالية
		%	70.1	20.9	7.5	1.5				
2	البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يوفروا الدعم والمساندة.	ك	54	11	2	0	3.78	.487	الأولى	موافقة عالية
		%	80.6	16.4	3.0	0				
3	إعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة المرأة بالعمل بشكل عام وبالدور القيادي بشكل خاص.	ك	48	16	3	0	3.67	.561	الثالثة	موافقة عالية
		%	71.6	23.9	4.5	0				
4	تحسين الصورة النمطية السلبية عن القيادة الإدارية للمرأة بشكل عام وفي الجامعة بشكل خاص.	ك	54	9	4	0	3.75	.560	الثانية	موافقة عالية
		%	80.6	13.4	6.0	0				

المتوسط الحسابي العام = 3.70، الانحراف المعياري العام = 482. موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (14) أن درجة موافقة القيادات النسائية على المقترحات الثقافية التي من الممكن أن تحد من تسربهن من المناصب القيادية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.70 من أصل 4) وانحراف معياري مقداره (482). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه المقترحات ما بين المتوسطات التالية (3.78 إلى 3.60) أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية.

وقد كانت أعلى درجات الموافقة على المقترحات الثقافية على التوالي هي: البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يوفروا الدعم والمساندة، وتحسين الصورة النمطية السلبية عن القيادة الإدارية للمرأة بشكل عام وفي الجامعة بشكل خاص، وإعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة المرأة بالعمل بشكل عام وبالدور القيادي بشكل خاص، والحد من هيمنة الرجال على المناصب الادارية العليا. وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات التالية (الغانم، 2007؛ الرقب، 2009؛ المنقاش، 2009؛ الحسين، 2011).

أما ترتيب المقترحات حسب أعلى درجة موافقة أي أعلى المتوسطات الحسابية فقد كانت كما في الجدول رقم (15):

جدول رقم (15): ترتيب فئات المقترحات التي يمكن أن تحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية تنازلياً حسب درجة الموافقة

أسباب التسرب	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
المقترحات التنظيمية	3.78	موافقة عالية
المقترحات الشخصية	3.77	موافقة عالية
المقترحات العلاقاتية	3.76	موافقة عالية
المقترحات الثقافية	3.70	موافقة عالية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفئات المقترحات تقريبا متساوية فالفرق بينها ضئيلة جدا وجميعها تمت الموافقة عليها بدرجة عالية، حيث كانت أعلى المقترحات موافقة هي المقترحات التنظيمية، ثم المقترحات الشخصية، يليها المقترحات العلاقاتية، وأخيرا المقترحات الثقافية والتي احتلت المرتبة الأخيرة فقد يكون السبب في الوقت الطويل الذي تستغرقه عملية تغيير الثقافة التنظيمية.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. تطبيق جميع المقترحات التي تحد من تسرب القيادات النسائية والتي وردت في الدراسة حيث حصلت جميع مجالات وعبارات كل مجال على موافقة بدرجة عالية.
2. الاهتمام بالمجال التنظيمي ومعالجة الخلل في البيئة التنظيمية من خلال المقترحات التي وردت في الدراسة حيث كان هذا العامل من أهم العوامل التي تؤدي إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية.
3. عدم الضغط على أعضاء هيئة التدريس من النساء لتولي المناصب القيادية لأن ذلك قد يكون سبباً في تسريهن.
4. العمل على جعل الوظائف القيادية ووظائف جاذبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية عن طريق ربطها بالحوافز المادية والمعنوية الجزية لضمان استمرارية القيادات النسائية الحالية والحد من اتجاهات التسرب لديهن لما لذلك من أهمية في خفض التكاليف على المدى البعيد والخسائر المادية في البحث عن الخبرات البديلة وتدريبها والتي تنتج عن التسرب.
5. عقد برامج وورش عمل لتطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية حيث كشفت الدراسة عن مساهمتهم في وجود بعض التحديات التي تتسبب في تسريهن.
6. الاستفادة من بعض المداخل الحديثة في تطوير بيئة العمل في الجامعات السعودية وخاصة في أقسام الطالبات لتحسين المناخ التنظيمي فيها للحد من تسرب القيادات ولزيادة الإقبال على تولي المناصب القيادية مثل مدخل إدارة المعرفة ومدخل الجودة والتحسين المستمر.
7. التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات العليا في الدولة لدعم المرأة، وتحسين الصورة النمطية لها في المجتمع، وتذليل الصعوبات التي تواجهها في العمل، و تحسين أوضاعها وظروفها ومكانتها حيث كانت الأسباب الثقافية السلبية عن المرأة العامل الثاني من عوامل تسرب القيادات النسائية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو خضير، إيمان (2012م). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للتعليم العالي. عدد 7.
2. بوبشيت، الجوهرة (2006م). مهارات إدارة أقسام الطالبات في الجامعات السعودية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات النسائية، بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح. 6- 8 مارس 2006. الدمام: جامعة الملك فيصل.
3. الجميعي، وفاء (2005م). استخدام نظم الخبرة في تطوير إدارة الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
4. الحسين، إيمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، مجلد 27، العدد 3 و4.
5. الرقب، مؤمنة (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. السلمي، سعود؛ الغامدي، ناجي (1429). أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مدير أ بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة : من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ووكلاء المدارس. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية .
7. الصائغ، نجاة (2006م). الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . 6- 8 مارس 2006. الدمام: جامعة الملك فيصل.
8. الصواف، مالك (د.ت). التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه. ملتقى البحث العلمي. <http://faculty.ksu.edu.sa/ALyamie/DocLib5/>
9. الضريس ، نورة (1428). التسرب الوظيفي لدى المعلمات السعوديات في المدارس الأهلية الثانوية بمدينة الرياض : الأسباب والحلول . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود: الرياض .
10. الطاهر، علي (2010). التسرب بين أعضاء هيئة التدريس وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة كرري. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. الظاهري، حماد (2007). بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
12. عبيدات، ذوقان؛ عبدالحق، كايد؛ وعدس، عبدالرحمن (2004). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر.
13. عماشة، هنيدة (2009). أثر العوامل التنظيمية والاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.
14. العنزي، نايف (1432). أهم أسباب التسرب الوظيفي لدى المعلمين السعوديين في المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
15. الغانم، كلثم علي (2007). معوقات تولي المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري: دراسة ميدانية. المجلس الأعلى لشؤون الأسرة :جامعة قطر . http://issuu.com/shuracouncil/docs/study_57
16. القاموس المحيط، ص 124.
17. اللحام، عبير (2006م). "الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكلي الإداري" . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . 6- 8 مارس 2006. الدمام: جامعة الملك فيصل.
18. مارية، عبدالرحمن (2005). الجهاز الإداري في جامعة أم القرى: مشكلاته واحتياجاته التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
19. المبيريك، وفاء (2006م). "التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية". ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح. 6- 8 مارس 2006. الدمام: جامعة الملك فيصل.

20. الملحم ، وليد (2007). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي . رسالة ماجستير منشورة . كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : الرياض.
21. المنقاش، سارة. (2009). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة. معهد الدراسات التربوية. مجلة العلوم التربوية. مجلد17، عدد 2، جزء 1.
22. المنقاش، سارة. (2007). 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 جستن، عدد 28.
23. هيجان، عبد الرحمن (2004م). القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي، الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Hill, L. (2005). Programs Implemented by School Districts in Texas to decrease teacher turnover rates: Perceptions of Texas Public school Personal Administrator. Proudest dissertation and thesis, section 1287.
2. Madsen, S. (2010). Chinese Women Administrators in Higher Education: Developing Leadership throughout life. Academic Leadership: The on line Journal, V.(8). No. (2).
3. McGrath, D. & Princiotta, D. (2005). Private School teacher turnover and teacher Perceptions of School Organizational Characteristics. Report research, Meeting papers issue NCES 061.
4. Morahan, P. & Others. (2010). Advancing Women Faculty to Senior Leadership in U.S. Academic Health Centers: Fifteen Years of History in the Making. NASPA Journal about Women in Higher Education. V (3). No. (1) pp 137-162.
5. Outram, P. (2007). Public high school teachers: Organizational commitment and intent to turnover, Proudest dissertation and theses, section 1351.