

## تسرب القيادات الإدارية النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية: الأسباب والحلول\*

د. سارة عبدالله المنقاش

كلية التربية - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

### الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية، من خلال التعرف على طرق ترشيحهن للمناصب القيادية، وأسباب قبولهن الترشيح، والتحديات التي أدت إلى تسربهن، والتعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات، وأخيراً الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة قصدية من القيادات النسائية المتسربة أو التي لا ترغب في التجديد خلال الفترة من عام ١٤٣٠-١٤٣٥هـ في جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية وكان عددهن (٦٧) قيادية من أصل (٩٥) أي بنسبة (٧٠٪) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي:

- ١ - أن (٦٠٪) من القيادات النسائية تم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات الوظيفية.
- ٢ - أن (٧٦٪) قبلن الترشيح لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن تحقيقها.
- ٣ - أسباب التسرب كانت على التوالي: أسباب تنظيمية، ثم أسباب ثقافية، يليها أسباب علاقاتية، وأخيراً لأسباب شخصية.
- ٤ - ساهمت القيادات النسائية في زيادة التحديات من خلال عدم المرونة في تطبيق اللوائح، والعودة للقيادات الرجالية في اتخاذ القرارات، وتعقيد إجراءات العمل، وضعف المطالبة بالصلاحيات المناسبة.
- ٥ - كانت أهم الحلول للحد من التسرب هي على التوالي: المقترحات التنظيمية، ثم الشخصية، يليها العلاقاتية، وأخيراً الثقافية.

❖ تم دعم هذا البحث من قبل مركز بحوث الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

## مقدمة

تعد قضية التسرب الوظيفي من القضايا الهامة التي تقلق المؤسسات في جميع القطاعات بلا استثناء لأنها تكبد المؤسسة خسائر ضخمة تنفقها في تأهيل 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. 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، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون مشاركتها الفاعلة في تلك المؤسسات بل تؤدي إلى تسربها من المناصب الإدارية القيادية التي تتولاها، أو تؤدي إلى عزوفها عن توليها مما يربك الأداء الإداري للجامعة.

وقد توصلت عدد من الدراسات المحلية مثل دراسة المنقاش (٢٠٠٩) إلى وجود مجموعة من التحديات التنظيمية تواجه القيادات النسائية في إدارتهن لأقسام الطالبات في الجامعات السعودية منها تعدد الرؤساء، وضعف منظومة الاتصالات وتعقد 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 (٢٠١٢) التي كشفت عن مجموعة أخرى من التحديات إلى جانب التحديات التنظيمية وهي التحديات 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، إلا أن الواقع يكشف عن كثير من جوانب الخلل الذي انعكس سلباً على مناخ العمل فيها (المبيريك، ٢٠٠٦؛ اللحام، ٢٠٠٦) ويسبب 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 يواجهنها 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 السعودية بتطور ملحوظ خلال الخطط التنموية، حيث وفرت للأقسام النسائية في الجامعات السعودية كافة الامكانيات من تجهيزات وتقنيات تعليمية تدار بواسطة كفاءات نسائية سعودية. إلا أن إيجاد وتعيين قيادات نسائية سعودية في المناصب القيادية يشكل تحدياً تعاني منه معظم الجامعات السعودية، ليس فقط بسبب قلة توافر القيادات النسائية المتميزة، إنما في المحافظة على استمراريتهن في شغل تلك المناصب. فقد تلجأ بعض القيادات للتسرب 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 وهذا ما كشفته الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة عشوائية من القيادات النسائية بلغت (٣٠) قيادية من جامعة الملك سعود، شغلن منصب وكيلة رئيس قسم أو وكيلة عميد؛ سابقاً أو مازلن على رأس العمل. فمن خلال المقابلات الشخصية أو الهاتفية لمعرفة أسباب تركهن المناصب القيادية، أو مدى استعدادهن للتجديد لفترات أخرى، أو مدى رغبتهن في تولي مناصب قيادية

جديدة تبين أن (٩٠٪) منهن عانين أو يعانين من وجود بعض التحديات التنظيمية والشخصية تؤثر في رغبتهن في الاستمرار في العمل أو قبول العمل في مناصب قيادية أخرى.

إن الحاجة ملحة لمثل هذه الدراسات التي تهتم بالقيادات النسائية السعودية لأن القطاعات الخدمية والصناعية والصحية وغيرها مفصلة للجنسين وبالتالي مناقشة وحل التحديات التي يواجهنها للتقليل من ظاهرة التسرب، التي تعتبر من الأمور الهامة التي يجب الاهتمام بها وعلاجها، لاسيما أن القيادة الأكاديمية الفاعلة تعتبر من أهم المعايير الأساسية التي يتم على أساسها الحكم على جودة الأداء المؤسسي.

لذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية من خلال التعرف على طرق ترشيحهن، وأسباب قبولهن للترشيح، ومن ثم الكشف عن أسباب تسربهن، ودورهن في زيادة حدة هذه الأسباب، وأخيراً التوصل إلى عدد من الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من هذا التسرب.

وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي ما أسباب تسرب القيادات النسائية من الجامعات السعودية، وما الحلول المقترحة للحد منه؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١ - ما طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
- ٢ - ما أسباب قبول القيادات النسائية للترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
- ٣ - ما أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية؟

- ٤ - ما درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة حدة الأسباب التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية؟
- ٥ - ما الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

### أهمية الدراسة

- ١ - تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوع التسرب الوظيفي الذي يعد ظاهرة تهدد كثير من المؤسسات من خلال ما تنفقه المؤسسة على تدريب موظفيها وتعليمهم، وما يسببه تسربهم من إرباك في أداء المنظمة.
- ٢ - ندرة الدراسات التي تعالج موضوع التسرب الوظيفي في الجامعات وخاصة تسرب القيادات النسائية السعودية.
- ٣ - يعتبر موضوع القيادة النسائية من الموضوعات الهامة التي تؤلف لها الكتب وتقام بشأنها المؤتمرات بكثرة في الدول الأجنبية، إنما على الصعيد العربي وخاصة المحلي فتندر الدراسات والمؤتمرات بهذا الشأن.
- ٤ - تقدم الدراسة حلولاً مقترحة للتعامل مع أسباب التسرب والحد منه لتمكين الجامعات من القيام بدورها على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
- ٢ - تحديد أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية؟
- ٣ - التعرف على الأسباب التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية؟

- ٤ - التعرف على درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسريهن من المناصب القيادية؟
- ٥ - التوصل إلى الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

### حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت 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 وطالبات وهي جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للتشابه في التنظيم الإداري؛ الذي يعتبر أحد المحاور الهامة في الدراسة.

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ.

### 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: وكالة مدير الجامعة لشؤون الطالبات، وعميدات أقسام الطالبات ووكيلاتهن، ووكيلات العمادات المساندة، ووكيلات الكليات، ووكيلات الأقسام.

#### القيادات الإدارية النسائية:

اصطلاحاً: هن القيادات الإدارية النسائية القادرة على نقل الإدارة أو المنظمة التي تقوم على قيادتها من الموقف (أ) إلى الموقف (ب) من خلال

الآخرين، ووفقاً للأهداف المحددة وهو ما يمثل فعلاً المستوى الأعلى من الأداء (هيجان، ٢٠٠٤). أما إجراءاتهن القائمتان بالشؤون الإدارية والأكاديمية لأقسام الطالبات في الجامعات الحكومية الشائبة حسب مناصبهن القيادية، ويسعين لتحقيق مصالح أقسامهن ومرؤوسيهن عن طريق التعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات و يتبعن الإدارات الرجالية المناظرة في أقسام الطلاب تنظيمياً.

### التسرب:

في اللغة: التسرب لغة من سرب يسرب سروباً أي خرج، وهو الرشح والتسلل (القاموس المحيط، ص ١٢٤).

والتسرب الوظيفي اصطلاحاً هو: التوقف أو الانفصال طوعاً أو قسراً عن طريق الاستقالة أو النقل أو الفصل أو التقاعد المبكر لعوامل تتعلق ببيئة العمل (الظاهري، ٢٠٠٧). كما عرفه الغانم (٢٠٠٧) بأنه توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً. أما إجراءاته فيقصد 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.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الجزء من الدراسة الإطار النظري لها، وأهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بمحاور الدراسة، وأخيراً التعليق على الدراسات السابقة لفهم خلفيتها وتفسير نتائجها.

#### أولاً - الإطار النظري للدراسة:

تناول الإطار النظري موضوعين هامين لهما علاقة مباشرة بموضوع الدراسة. الموضوع الأول عن التسرب الوظيفي بشكل عام وخاصة قطاع التعليم

العالي، لعدم وجود دراسات عن تسرب القيادات النسائية من الجامعات تحديداً. أما الموضوع الثاني فهو التحديات التي تواجه القيادات النسائية في عملهن والتي قد يكون لها علاقة مباشرة بتسريهن.

### التسرب الوظيفي

يعتبر التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية تتعلق ببيئة العمل بصورة أساسية. وقد زاد الاهتمام بالتسرب الوظيفي في السنوات الماضية. وعندما تتم مناقشة موضوع التسرب الوظيفي في الأدبيات، فغالباً ما تتم مناقشته على أنه التسرب الاختياري كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة. وتعاني الكثير من المنظمات من ظاهرة التسرب مما يحتم عليها الاهتمام بهذه المشكلة ودراسة أسبابها ووضع الاستراتيجيات الكفيلة للحد منها (العلي، ٢٠٠٩).

### أنواع التسرب الوظيفي:

هناك ثلاثة أنواع للتسرب الوظيفي هي: التسرب المؤقت (الإعارة) ويعني خدمة عضو المنظمة خارج المنظمة لصالح منظمة أخرى لفترة مؤقتة بحيث لا يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة إعارته، والتسرب الدائم: وهو خروج الموظف طوعاً من المنظمة بصفة دائمة قبل سن التقاعد، والندب: ويعني خدمة عضو المنظمة خارجها لصالح منظمة أخرى لفترة مؤقتة بحيث يتقاضى من منظمته تعويضاً مادياً خلال فترة ندبه (الصواف، ١٤٢٩).

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، ١٤٢٨هـ).

### نتائج التسرب الوظيفي:

للتسرب الوظيفي نتائج إيجابية وسلبية. فنتائج السلبية تتمثل في زيادة التكاليف، وتعطيل الأداء خاصة إذا كان الموظف من الكفاءات المتميزة، وتآثر

الموظفين المتبقين وزعزعة تماسكهم وانخفاض معنوياتهم، وحدوث إرباك في خطط المنظمة، وحدوث مشكلات في العلاقات الإنسانية قد تنتج بسبب دخول عناصر جديدة في التنظيم، واضطراب نظام الاتصالات خصوصا إذا كان المتسربون أساسيين في شبكات الاتصال، وأحيانا استخدام المنظمة استراتيجيات غير فعالة وغير منتجة من أجل السيطرة على التسرب. أما نتائجها 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 للحد من التسرب خاصة إذا ما زاد عدد المتسربين (الصواف، ١٤٢٩؛ Outram, 2007).

### أسباب التسرب الوظيفي:

تتعدد أسباب التسرب في أدبيات الإدارة إلا أنها تنحصر في مجالات معينة مثل أسباب تنظيمية، واجتماعية، وشخصية، واقتصادية ومالية، وسياسية، وعلاقاتية. فقد حدد مك قراث وبرنسوتا (McGrath & Princiotta, 2005) أهم أسباب التسرب في قطاع التعليم العام في الآتي: ضعف دعم الإدارة المدرسية للمعلم، وعدم الرضا عن الراتب، ومحدودية دور المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية، وعدم القدرة على تنظيم الطلاب، وضعف منظومة التعليم. وأضاف إليها هيل (Hill, 2005) عدم وجود فرق في التعامل ما بين المعلمين ذوي الكفاءة العالية والمتدنية، وعدم وجود استراتيجية للمحافظة على المعلمين ذوي الكفاءة العالية، ونقص البرامج التدريبية اللازمة لاستقطاب المعلمين المتميزين والمحافظة على بقائهم، وضعف علاقة المديرين مع المعلمين الجدد.

وكانت أسباب التسرب في قطاع التعليم العالي كما وضحتها الطاهر (٢٠١٠) عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية التي تحد من الحرية الأكاديمية، وعدم المساواة بين أعضاء هيئة التدريس في المعاملة والترقية، وضعف المردود المادي لأصحاب الكفاءات العلمية، وانخفاض المستوى المعيشي

لهم. وأضافت عليها حلواني (٢٠٠١) أسباباً تنظيمية وخصائص شخصية، وصفات مهنية. بينما حددها آل مذهب (١٤١٩) في عوامل مادية، وعوامل مهنية، وعوامل تنظيمية، وعوامل ذاتية. أما العلي (٢٠٠٩) فقد أجملها بالعوامل التربوية والاقتصادية والاجتماعية والخارجية، في حين خص جيد أوكسو (Jade Xu, 2008) النساء بعدد من الأسباب للتسرب من الجامعات البحثية وهي قلة فرص الترقية، وضعف الدعم الممنوح لهن، وعدم العدالة في تولي المناصب القيادية، وعدم الحرية في التعبير عن الأفكار.

أما الظاهري (٢٠٠٧) فتوصل إلى عدد من أسباب التسرب في قطاع الأمن العام منها عدم مناسبة الراتب مع جهد الموظف، وضعف الحوافز المالية والبدلات، وزيادة تكلفة التنقل، وضعف العلاقات الإنسانية بين أفراد العمل. وأضاف إليها الملحم (٢٠٠٧) العبء الوظيفي، وغموض الدور، وقلة فرص التطور والترقي، والضغط الاقتصادي والاجتماعية.

أما في القطاعات الأخرى بشكل عام فكانت الأسباب خلف تسرب النساء تحديدا هي ضعف التأمين الصحي والمعيشي، العائد الوظيفي، حجم الوظيفة، والخبرة في التسرب السابق، والمسؤوليات الأسرية (Honda-Howard & Homa, 2001)، وكذلك السياق التنظيمي، وضغوط الوقت، وعدم المرونة في بنية العمل (Kay et al., 2013).

### التحديات التي تواجه القيادات النسائية في العمل

إن المتتبع لوضع المرأة عبر التاريخ بشكل عام وعملها بشكل خاص يلاحظ اختلاف في دورها عبر الحضارات، ولكن لا أحد ينكر أهمية دورها في المجتمع جنبا إلى جنب مع الرجل. بل أنها وصلت إلى أعلى المناصب القيادية مثل بلقيس ملكة سبأ (هيجان، ٢٠٠٤). وجاء الإسلام ليعزز دور المرأة ومكانتها في المجتمع من خلال إسهامها في الدعوة، ومشاركتها في الجيوش، أو توليها للكثير من المناصب الإدارية والقيادية في المجتمع الإسلامي. ومع إتاحة الفرصة

للمرأة للتعلم دخلت وبقوة لسوق العمل وتغيرت اتجاهات الرجل والمرأة نحو حجم المشاركة والمهام التي يمكن أن تقوم بها في مجال العمل، بل تحول الاهتمام من مجرد مشاركة في العمل إلى قضية الدور القيادي الإداري الذي يمكن أن تقوم به. وظهرت العديد من الأبحاث والدراسات التي حاولت أن تعالج هذه المعضلة عبر الزمن حيث ناقشت أربع قضايا أساسية في هذا الجانب وهي: هل من الممكن أن تكون المرأة قائدة إدارية؟ هل تختلف المرأة عن الرجل في سلوكياتها وفعاليتها القيادية؟ لماذا لا يصل إلا عدد محدود من النساء إلى المراكز القيادية؟ وكيف يمكن للمزيد من النساء الوصول للمراكز القيادية؟ (هيجان، ٢٠٠٤).

ويؤكد تقرير "المرأة العربية والقيادة" أن (٨٢٪) من القيادات النسائية العربية اللاتي شملتهن الدراسة يرين أن بيئة تمكين المرأة القيادية الحالية أفضل مما كانت عليه قبل خمس سنوات (مؤسسة دبي للمرأة، ٢٠١١). وحققت المرأة السعودية في السنوات الأخيرة خطوات عملاقة في جميع المجالات ومنها القيادة الإدارية، فتولت مناصب هامة في الدولة منها منصب نائبة الوزير، ومنصب مديرة جامعة، وعضو في مجلس الشورى.

وعلى الرغم من هذه التوجهات إلا أن تمثيل النساء في المراكز القيادية لا يزال غير متكافئ مع نظرائهن من الرجال (الشمري، ٢٠١٤). كما أن العديد من الدراسات تشير إلى أن هناك مجموعة من التحديات تواجه القيادات النسائية السعودية وخاصة في الجامعات تعيق أدائهن الوظيفي؛ ومنها التحديات التنظيمية مثل محدودية الصلاحيات الممنوحة لهن، ضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتحديات ثقافية مثل نقص الوعي بأهمية الإدارة النسائية، وعدم الثقة بإمكانيات المرأة، وتحديات شخصية مثل الأعباء الأسرية، وضعف الدعم الممنوح لها؛ وتحديات مادية وتقنية مثل ضعف منظومة الاتصالات والميزانية المخصصة لأقسام الطالبات (الشمري، ٢٠١٤؛ المبيريك، ٢٠٠٦؛ الصائغ، ٢٠٠٦؛ المنقاش، ٢٠٠٩؛ أبو خضير، ٢٠١٢).

ولا يختلف وضع المرأة في بعض الدول العربية عن وضعها في المملكة، فقد كشفت العديد من الدراسات في قطر وفلسطين والعراق والأردن تحديات مماثلة مثل التحديات الثقافية السائدة عن القيادة الإدارية للمرأة، والأعباء الأسرية، وضغوط العمل، وضعف الدعم من الإدارة العليا، ونقص الخبرة الإدارية، إضافة لعوامل شخصية واجتماعية وأكاديمية أخرى (الغانم، ٢٠٠٧؛ عماشة، ٢٠٠٩؛ الرقب، ٢٠٠٩؛ اليعقوبي وآخرون، ٢٠١٢).

أما التحديات التي تواجهها المرأة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، والسويد، وألمانيا، وبريطانيا، وأستراليا فقد تشابهت مع التحديات التي تواجهها المرأة العربية وإن اختلفت حدتها، مثل قلة التمثيل النسائي في المناصب القيادية، وقلة فرص الترقية، وضعف الدعم، وعدم العدالة في الأجور بين الرجال والنساء، والتمييز في المعاملة، وضغط الوقت، والنظرة الدونية للمرأة، والمسؤوليات الأسرية، وقلة الصلاحيات (Jade Xu, 2008; Kay et al., 2013; Lilja & Luddeckens, 2006; Ozkanli & White, 2008; Morahan & Others, 2010).

وقد صنف الباحثون المعوقات التي تواجهها المرأة بشكل عام وتحول دون وصولها للمراكز القيادية إلى: معوقات تنظيمية، ومعوقات علاقاتية، ومعوقات شخصية (هيجان، ٢٠٠٤).

## ثانياً - الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات متعلقة بالتسرب الوظيفي عربية وأجنبية، ودراسات متعلقة بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في العمل وهي دراسات عربية وأجنبية وتم ترتيبها جميعاً من الأقدم للأحدث.

### أ - دراسات متعلقة بالتسرب الوظيفي:

#### الدراسات العربية:

أجرى آل مذهب (١٤١٩هـ) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس واتجاهات من هم على رأس العمل نحو العمل خارج

الجامعة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على (٢٧١) من أعضاء هيئة التدريس رجالاً ونساء. وكانت أهم النتائج أن (٧٨,٦٪) يرغبون بالتسرب المؤقت وأن (١٩,٣٪) يرغبون بالخروج نهائياً من الجامعة. وكانت أهم الأسباب على التوالي: العوامل المادية، ثم المهنية، ثم التنظيمية، وأخيراً العوامل الذاتية.

وهدف دراسة حلواني (٢٠٠١) إلى معرفة تأثير العوامل التنظيمية، والخصائص الشخصية، والصفات المهنية على التوجه نحو التسرب الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس عددها (٢٢٧) من النساء والرجال، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتجاه نحو التسرب يختلف باختلاف الالتزام التنظيمي والمهني والرضا الوظيفي.

كما أجرى الظاهري دراسة عام (٢٠٠٧) حول "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 (٢٠٠٧) حول ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، التي طبقت على عينة من حراس الأمن إلى أن بعض الضغوط تؤدي إلى تسرب العاملين وهي العبء الوظيفي، وغموض الدور، وقلة فرص التطور والترقي، والضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

أما الضريس (١٤٢٨) 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 (١٤٢٩) عن أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام بمدينة جدة ووجدوا أن الأسباب التنظيمية كانت في المرتبة الأولى مثل شح الموارد المالية، وغياب نظام المكافآت والحوافز، يليها الأسباب الاجتماعية مثل كثرة الضغوط التي تمارس عليه وتحمله أخطاء الغير، وأخيراً احتلت الأسباب الشخصية المرتبة الثالثة ومنها الاحتراق النفسي، والإجهاد الجسدي.

وأجرى العلي (٢٠٠٩) دراسة عن العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتم استخدام المنهج المسحي وتوزيع (١٥٠) استبانة. وكانت أهم العوامل هي: التربوية والاقتصادية والاجتماعية والخارجية، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام مؤسسات التعليم بوضع استراتيجيات للحد من نسبة التسرب من خلال إجراء دراسات معمقة عن أسباب التسرب.

ولا تختلف أسباب التسرب التي كشفت عنها دراسة العنزي (١٤٣٢) 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 (٢٠١٠) فقد وجد أن التسرب الوظيفي يؤثر على الروح المعنوية وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء، وأن عملية التدخل السياسي في العمليات الإدارية تؤثر تأثيراً مباشراً في استقرار الكفاءات المؤهلة، وأن المساواة بين العاملين في المعاملة والترقي تؤدي إلى مزيد من الرضا والولاء.

#### الدراسات الأجنبية:

طبق كل من مك قرأت وبرنسوتا (McGrath & Princiotta, 2005) استبانة على جميع المعلمين المتسربين بين عامي ١٩٩٩ - ٢٠٠١ 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 طبقت فيها استبانة على (١٦٠٠) معلم، ووجدت أن من أسباب التسرب عدم وجود فرق في التعامل ما بين المعلمين ذوي الكفاءة العالية والمتدنية، وعدم وجود استراتيجية للمحافظة على المعلمين، ونقص البرامج التدريبية التي تدرب المديرين على استقطاب المعلمين المتميزين، وضعف علاقة المديرين مع المعلمين الجدد.

وهدف دراسة ألون و تيندا (Alone & Tienda, 2005) الكشف عن تأثير التنقل الوظيفي خلال الثمان سنوات من التخرج على نمو الأجور للعاملات الأمريكيات البيض والسود والأسبان ذوات المهارات العالية والمتدنية. وقد تم الرجوع إلى ملفات التاريخ الوظيفي لهن، وكانت أهم النتائج أن العاملات من العرق الأفريقي والاسباني أقل تنقلاً من البيضات خاصة إذا لم يكن لديهن مؤهلات جامعية. وأن كثرة تنقل العاملات محدودات المهارة أدى إلى زيادة أجورهن، في حين أن التنقل الوظيفي للعاملات ذوات الشهادة الجامعية لا يؤدي إلى زيادة في الأجور.

وهدف دراسة جيد أوكسو (Jade Xu, 2008) التعرف على سبب اختلاف نسبة تمثيل أعضاء وعضوات هيئة التدريس في الكليات العلمية في الجامعات البحثية وتأثير ذلك على رغبتهم في التسرب. فوجد عدم وجود اختلاف بين الجنسين في رغبتهم في التسرب وتساوهم في الالتزام الوظيفي، ولكن هناك رغبة شديدة من النساء في تغيير مناصبهن، وأن رغبتهم في التسرب مرتبطة بعدم الرضا الوظيفي. وأن قلة تمثيل النساء في المناصب يرجع إلى الثقافة الأكاديمية التي تعطي للنساء فرص ترقية أقل، ودعم أقل، وعدم عدالة في تولي المناصب القيادية، وعدم الحرية في التعبير عن الأفكار، وليس بسبب مسؤولياتهن الأسرية.

وبحثت دراسة كاي وآخرون (Kay et al., 2013) أسباب تسرب المحاميات النساء من وظائف المحاماة في القطاع الخاص غير الأسباب المتعارف عليها وهي: الأعباء الأسرية، والتمييز في المعاملة، ومحدودية فرص الترقية. وتم استخدام الأسلوب المسحي على عينة من (١٦٠٠) محامية كندية ووجدوا أن السياق التنظيمي، وضغوط الوقت، وعدم المرونة في بنية العمل من أهم أسباب التسرب.

وأجرت سودربرج وآخرون (Soderberg et al., 2014) دراسة في السويد على عينة قوامها (٩٤٠) من الموظفين والموظفات لمعرفة التأثير الاجتماعي والنفسي لبيئة العمل، والتثقل الوظيفي، واختلاف الجنس، على التسرب الوظيفي. ووجدوا أن بيئة العمل هي المصدر الرئيس للتسرب، وخاصة ارتفاع متطلبات الوظيفة مقابل ضعف السيطرة، وعدم التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت الممنوحة.

#### دراسات متعلقة بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في العمل:

دراسة الصائغ (٢٠٠٦) التي استهدفت التعرف على الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار. وجاءت أهم نتائج الدراسة فيما يخص أدوار العميدات ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار كما يلي: أن هناك قصوراً في الأدوار والصلاحيات حيث كانت أدوارهن تنفيذية. أما أهم المعوقات التي تواجههن تتلخص في عدم مشاركتهن في مجالس الجامعة واللجان التطويرية، وصعوبة الاتصال والتنسيق مع أقسام الذكور، وعدم إتاحة الفرصة لهن في اتخاذ القرارات الهامة.

أما المبيريك (٢٠٠٦) فقد أعدت ورقة عمل تستعرض فيها التنظيمات الإدارية في أقسام الطالبات. وأظهرت الدراسة مجموعة من السمات العامة لأقسام الطالبات أبرزها ما يلي: عدم وجود تنظيم موحد لأقسام الطالبات، وسيادة النظام المركزي في سير العمل، واختلاف التنظيم الإداري باختلاف الإمكانيات المادية والبشرية، وضعف منظومة الاتصالات وتقنيات الشبكات، وافتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار، وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس الجامعية.

ومن خلال دراسة اللحام (٢٠٠٦) 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 مما يجعلها تواجه الكثير من التحديات التي تتفاقم في أقسام الطالبات وذلك لأسباب تنظيمية، وهي: وجود أقسام الطالبات في نهاية الهيكل الإداري، وتعددية تبعيتها واعتمادها على المستويات الإدارية الأعلى، وتولد صراعا 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 مما يضيق حرية الأكاديميات أكثر مما عليه الحال في أقسام الطلاب.

وفي دراسة ميدانية في قطر للباحث الغانم (٢٠٠٧) طبقت على عينة من القيادات 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. لذلك فإن معظم المعوقات لها علاقة بالقيم الاجتماعية وأعباء المرأة الأسرية ومنها: طول ساعات العمل وبعد مقره، والحاجة للتواجد خارج مقر العمل وأحيانا للسفر، وتأثر المسؤولين بالصورة النمطية للمهن التي تصلح لها المرأة.

وفي دراسة أخرى للمنقاش (٢٠٠٩) كانت أهم المشكلات التنظيمية 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، ومركزية عملية صنع القرار. وفي دراسة في الأردن أجرتها عماشة (٢٠٠٩) لاحظت الباحثة 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.

وقد أجرت الرقب (٢٠٠٩) دراسة عن 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، ثم المعوقات الشخصية وهي التي تتعلق بشخصية المرأة ونفسياتها وقدراتها ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي.

وفي دراسة أخرى في الأردن للحسين (٢٠١١) توصلت الدراسة إلى المعوقات الآتية: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها وعدم ثقتها بنفسها وقدراتها، وعدم استمراريتها في العمل.

أما دراسة أبو خضير (٢٠١٢) التي استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي فكانت أهم نتائجها أن التحديات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى، يليها المادية والتقنية، ثم نقص التمكين، فتحديات الثقافة، وأخيرا التحديات الذاتية.

ولم تختلف الصعوبات التي تعاني منها المرأة العراقية في الجامعات عن ما سبق من الصعوبات التي تحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا. فقد كشفت دراسة اليعقوبي وآخرين (٢٠١٢) التي أجريت على عينة من (٤٠٠) عضوة هيئة تدريس أن هذه المعوقات هي معوقات أسرية، واجتماعية، وأكاديمية، ونقص الخبرة الإدارية.

#### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة ليلجا ولوديكنس (Lilja & Luddeckens, 2006) إلى مقارنة تجربة عمل المرأة في الإدارات الوسطى والتحديات التي تواجهها في ألمانيا والسويد وبريطانيا. وتم عمل مقابلات لثلاثة من النساء في كل دولة. وتوصلت الدراسة إلى وجود التحديات الآتية: ضعف دعم الإدارة العليا للنساء، سيطرة الرجال على المناصب القيادية العليا، النظرة الدونية للمرأة، صعوبة الموازنة بين المسؤوليات الأسرية والعمل، تفضيل قيادة الرجل على المرأة، وأخيراً ضعف ثقة المجتمع بقيادة المرأة للمناصب العليا.

وفي دراسة لأوزكانلي ووايت (Ozkanli & White, 2008) هدفت إلى الكشف عن أنماط القيادة والمساواة بين الجنسين في التعليم العالي، وتحديد العقبات التي تحول دون تحقيق التقدم الوظيفي للمرأة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة على عينة من أستاذات الجامعات التركية والاسترالية. وكانت أهم النتائج ارتفاع نسبة تمثيل النساء التركيات في الجامعات التركية بالجامعات الاسترالية على الرغم من الصعوبات في الأطر التشريعية والاستراتيجية التي تتبعها الجامعات التركية. ومن المعوقات في الجامعات الاسترالية انخفاض الروح المعنوية، والإجراءات غير الرسمية للتعين والترقية، نقص التدريب على المهارات القيادية، بينما كانت أبرز المعوقات لدى المرأة التركية هي صعوبة التوفيق بين العمل الوظيفي والدور الأسري.

هدفت دراسة والس (Wallace, 2009) إلى تطوير مهارات المرأة العاملة في إدارة الجامعة لتحقيق التوازن بين الجنسين في القيادة الجامعية، وتم استخدام المنهج المسحي بتطبيق استبانة على (٣٤٣) امرأة تعمل في الجامعات الاسترالية. وكانت أهم النتائج أن (٤٦٪) من النساء اللواتي يملكن خبرة (٥-١٠ سنوات) ما زلن قليلات الخبرة في الإدارة الجامعية ويمتلكن مؤهلات قليلة للقيادة الجامعية العليا.

أجرت مورهان وآخرون (Morahan et al., 2010) دراسة استهدفت تقديم برنامج تأهيلي لدعم القيادات النسائية الأكاديمية وتأهيلها للوصول إلى مناصب قيادية عليا في المؤسسات الأكاديمية الصحية. واكتشفت الدراسة أن القيادات النسائية الأمريكية تواجه مجموعة من التحديات والمعوقات أهمها أن الصلاحيات الممنوحة لهن والحقوق بعد انتهاء الخدمة تقل عن تلك الممنوحة للقيادات الرجالية ممن يعملون في مناصب مماثلة، وعزلة 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، وضرورة أن تطوّر الجامعات برامج أكاديمية لتأهيل الطالبات للقيادة الأكاديمية، وأن تبرز الجامعات نماذج نسائية من القيادات للطالبات للاستفادة من تجاربهن.

### ثالثاً - التعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ على الدراسات السابقة أنها عامة تشمل كلا الجنسين أو أحدهما وهو جنس النساء وفي قطاعات ودول مختلفة، وأن عدد الدراسات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي خمس دراسات، بينما الدراسات المتعلقة بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في التعليم العالي إحدى عشر دراسة، ولكن لا يوجد دراسة خصت أسباب تسرب القيادات النسائية السعودية وتقلهن في مؤسسات التعليم العالي وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

كما يلاحظ أن أسباب التسرب وكذلك التحديات التي تواجهها المرأة لا تخرج عن الأسباب التنظيمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والشخصية، والعلاقاتية. كما أن أسباب التسرب الوظيفي وكذلك التحديات التي تواجه القيادات النسائية تكاد تكون متشابهة في الدول العربية والعالمية وإن اختلفت حدتها.

وقد تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسة وإن كانت أغلبها استخدمت الاستبانة ومنهج التحليل الوصفي، وأن معظم أفراد عينة الدراسات كانت القيادات النسائية، وهذا ما تبحت فيه الدراسة الحالية. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وبناء الاستبانة، وتفسير النتائج.

ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسة قامت الباحثة بحصر وتحليل وتصنيف أسباب التسرب التي تواجه القيادات النسائية التي قد تكون سببا في تسربهن إلى أربع فئات كالتالي: الأسباب التنظيمية: وهي كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري للجامعة ويكون سببا في تسرب القيادات النسائية؛ والأسباب العلاقاتية:

وهي كل ما يتعلق بعلاقات القيادات النسائية مع بيئة العمل الرسمية وغير الرسمية، وعلاقتها بالآخرين داخل الجامعة أو خارجها؛ والأسباب الشخصية: وتعني العوامل التي تتعلق بشخصية المرأة، ونفسياتها، وظروفها الأسرية، وقدراتها، ومؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تؤثر سلباً عليها وتكون عاملاً هاماً في تسربها؛ والأسباب الثقافية: وهي كل ما يتعلق بثقافة المجتمع ونظراته للمرأة القائدة من مفاهيم ومعتقدات سلبية سواء من قبل زملائها الرجال، أو زميلاتهن النساء، أو مرؤوساتها.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة منهجها، ومجتمعها وعينتها، وخصائص العينة، وأداة الدراسة، وصدقها وثباتها كالاتي:

#### منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً، وهو التعرف على طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية، وأسباب قبولهن الترشيح، وأسباب تسربهن، ودرجة مساهمتهم في زيادة هذه الأسباب، وأخيراً التوصل إلى الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من التسرب، ومن ثم تحليل النتائج وتفسيرها.

#### مجتمع الدراسة

يبلغ مجموع القيادات النسائية الأكاديمية لعام ١٤٣٥-١٤٣٦هـ في جامعة الملك سعود بناء على الإحصائية المقدمة من مكتب وكالة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين (٨٩) قيادية يشغلن مناصب قيادية متنوعة، بينما يبلغ مجموعهن للعام ذاته في جامعة الإمام بناء على الإحصائية المقدمة من إدارة العلاقات العامة (٤٢) قيادية وبذلك يكون المجموع (١٣١) في الجامعتين.

## عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة القصدية الذي 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، ٢٠٠٤). وفي هذه الدراسة تم اختيار القيادات النسائية اللاتي تسربن من مناصبهن القيادية خلال الخمس سنوات الماضية من عام ١٤٣٠-١٤٣٥هـ، وأيضاً القيادات الحالية ممن لا يرغبن في تجديد العمل لفترة أخرى طوعاً في جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وبلغ عددهن (٩٥) قيادية في الجامعتين تم التوصل لهن 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 (٦٧) استبانة أي ما نسبته (٧١٪) من الاستبانات الموزعة.

**خصائص عينة الدراسة:** ويوضح الجدول رقم (١) ملخص خصائص أفراد عينة الدراسة.

## الجدول رقم (١)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

| جهة العمل                           | ك  | ٪١٠٠ | سنوات الخبرة            | ك  | ٪١٠٠ | الرتبة العلمية | ك  | ٪١٠٠ | آخر منصب إداري     | ك  | ٪١٠٠ |
|-------------------------------------|----|------|-------------------------|----|------|----------------|----|------|--------------------|----|------|
| جامعة الملك سعود                    | ٤٧ | ٧٠,١ | من ١ إلى أقل من ٣ سنوات | ٢٦ | ٢٨,٨ | محاضر          | ٧  | ١٠,٤ | عميدة              | ١  | ١,٥  |
| جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية | ٢٠ | ٢٩,٩ | من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات | ٢٣ | ٣٤,٣ | أستاذ مساعد    | ٤٦ | ٦٨,٧ | وكيلة عميد أو مركز | ٣٢ | ٤٧,٨ |
|                                     |    |      | من ٦ سنوات فأكثر        | ١٨ | ٢٦,٩ | أستاذ مشارك    | ١٢ | ١٧,٩ | وكيلة رئيس قسم     | ٣٤ | ٥٠,٧ |
|                                     |    |      |                         |    |      | أستاذ          | ٢  | ٣    |                    |    |      |
| المجموع                             | ٦٧ | ١٠٠٪ | المجموع                 | ٦٧ | ١٠٠٪ | المجموع        | ٦٧ | ١٠٠٪ | المجموع            | ٦٧ | ١٠٠٪ |

يتضح من الجدول السابق أن (٧٠٪) من القيادات في جامعة الملك سعود بينما (٣٠٪) منهم من جامعة الإمام نظراً لاختلاف حجم الجامعتين وبالتالي عدد أعضاء هيئة التدريس. كما وأن الغالبية منهم خبرتهن في المنصب القيادي أقل من ثلاث سنوات ونسبة (٣٩٪)، يليهن من خبرتهن من (٣ إلى أقل من ٦ سنوات) ونسبة (٣٤٪)، وأخيراً من خبرتهن (٦ سنوات فأكثر) بنسبة (٢٧٪). و يتضح أن الغالبية العظمى منهن برتبة أستاذ مساعد بنسبة (٦٩٪)، وفقط (٣٪) برتبة أستاذ، بينما (١٨٪) برتبة أستاذ مشارك، و(١٠٪) برتبة محاضر. و أن (٥١٪) منهن شغلن منصب وكيالة قسم، يليها منصب وكيالة عميد ونسبة (٤٨٪) وأقلها منصب عميدة ونسبة (٢٪) حيث إن هذا المنصب متوافر في جامعة الملك سعود دون جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

### أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة الرئيس تم تصميم استبانة مكونة من قسمين. يضم القسم الأول المعلومات الأولية عن القيادات الأكاديمية النسائية، بينما يتألف القسم الثاني من محاور الدراسة وعددها خمسة محاور. يوضح المحور الأول طريقة التعيين على المنصب القيادي، و المحور الثاني أسباب قبول الترشيح، في حين يكشف المحور الثالث أسباب التسرب التي صُنفت إلى أربع فئات: أسباب تنظيمية، وعلاقاتية، وشخصية، وثقافية؛ وفقاً لمقياس رباعي لدرجة الموافقة (عالية، متوسطة، منخفضة، معدومة). أما المحور الرابع فيقيس درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن، وأخيراً يضع المحور الخامس الحلول التي يمكن أن تحد من التسرب والتي صُنفت أيضاً إلى أربع فئات: حلول تنظيمية، وعلاقاتية، 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، وكانت نتيجة المعادلة على النحو التالي:

إذا كان المتوسط الحسابي من (١ إلى ١,٧٥) يعني أن الموافقة معدومة، وإذا كان من (١,٧٦ إلى ٢,٥٠) يعني أن الموافقة منخفضة، أما من (٢,٥١ إلى ٣,٢٥) فالموافقة متوسطة، و من (٣,٢٦ إلى ٤,٠٠) الموافقة عالية.

إجراءات تطبيق الأداة: بعد حصر أفراد العينة، تم الحصول على الخطابات اللازمة لتوزيع الاستبانة في الجامعتين. وتم توزيع الاستبانة بالطريقتين الالكترونية والورقية ومتابعة جمعها هاتفياً وشخصياً واستغرقت العملية قرابة الثلاثة أشهر. وكان الموزع (٩٥) والعائد (٦٧) أي ما نسبته (٧١٪) من الموزع.

صدق وثبات الأداة: للتحقق من صدق الاستبانة تم قياس كلاً من:

١ - صدق المحكمين، فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في هذا المجال من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات وعددهم ٨ محكمين لمعرفة آرائهم في مدى شمولية البنود، ووضوح العبارات، ومناسبتها للبعد الذي تنتمي إليه. وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على مقترحاتهم مثل حذف بعض العبارات المتكررة، وتوضيح الغامض منها، وإضافة بعضها.

٢ - الاتساق الداخلي، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، الذي أظهر أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل لجميع عبارات الاستبانة؛ فقد تراوحت قيم المعاملات ما بين (٠,٩٠٢) في حدها الأعلى للعبارة الآتية: "أن تتولى مراكز التطوير المهني في الجامعات تصميم برامج تدريبية تتناول تنمية مهارات العلاقات المهنية بين الرجال والنساء" وبين (٠,٤١٧) في حدها الأدنى لعبارة "تدني وضوح الرؤية التنظيمية لعمل القيادات النسائية".

ثبات الاستبانة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة ويوضح جدول رقم (٢) معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ومعامل الثبات الكلي وبلغ مقداره (٠,٩٥٠) ويعتبر هذا المقدار مرتفعاً نسبياً، مما يدل على تمتعها بدرجة عالية من الثبات؛ وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

### الجدول رقم (٢)

معاملات الفاكرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة والاستبانة ككل

| م | محاور الدراسة                                                                                   | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | محور أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية                      | ٣٩           | ٠,٩٥٢        |
| ٣ | محور درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة حدة الأسباب التي أدت إلى تسريهن من المناصب القيادية | ١٢           | ٠,٩٥٩        |
| ٤ | محور الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية            | ٢٨           | ٠,٨٩٦        |
|   | محاور الاستبانة ككل                                                                             | ٧٩           | ٠,٩٥٠        |

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

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

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

يهدف هذا السؤال إلى معرفة الطريقة التي ترشحت بها القائدة الإدارية للمنصب لفهم سبب تسربها أو رغبتها في التسرب. وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة. ويظهر الجدول رقم (٣) نتائج الإجابة عن هذا السؤال:

## الجدول رقم (٣)

طرق ترشيح القيادات النسائية للمناصب القيادية في الجامعات السعودية

| م | العبارة                                                                   | ك  | %     |
|---|---------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| ١ | تم ترشيحي من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في أي مفاضلات.                  | ٤٠ | ٥٩,٧% |
| ٢ | تم ترشيحي من قبل إدارة الجامعة بعد الدخول في المفاضلة بين عدد من المرشحات | ٢٠ | ٢٩,٩% |
| ٣ | رشحت نفسي لهذا المنصب                                                     | ٣  | ٤,٤%  |
| ٤ | تم الضغط علي لقبول تولي هذا المنصب                                        | ٤  | ٦%    |
| ٥ | أخرى، وضحي.....                                                           | ٠  | ٠     |
|   | المجموع                                                                   | ٦٧ | ١٠٠%  |

يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من القيادات النسائية وبنسبة (٦٠٪) تقريباً تم ترشيحها من قبل إدارة الجامعة دون الدخول في المفاضلات، مما قد يعني تميز تلك المجموعة. بينما (٣٠٪) تم ترشيحهن من قبل إدارة الجامعة بعد الدخول في المفاضلات بين عدد من المرشحات، و (٦٪) تم الضغط عليهن لقبول المنصب، في حين (٤٪) فقط رشن 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، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات والنسب المئوية. ويبين الجدول رقم (٤) أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح كالاتي:

## الجدول رقم (٤)

أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية

| م | العبارة                           | ك  | %     |
|---|-----------------------------------|----|-------|
| ١ | لدي رؤية تطويرية أرغب في تحقيقها. | ٥١ | ٧٦,١% |
| ٢ | لتحقيق مكانة اجتماعية.            | ٠  | ٠     |

## تابع/ الجدول رقم (٤)

أسباب قبول القيادات النسائية الترشيح للمناصب القيادية في الجامعات السعودية

| م | العبارة                                       | ك  | %     |
|---|-----------------------------------------------|----|-------|
| ٣ | للحصول على مكافأة مالية شهرية                 | ٠  | ٠     |
| ٤ | لتكوين علاقات عمل                             | ٢  | ٣٪    |
| ٥ | لاعتذار الكثيرات وعدم وجود من يشغل هذا المنصب | ٩  | ١٣,٤٪ |
| ٦ | لتجنب الشعور بالإحراج عند الرفض               | ٤  | ٦٪    |
| ٧ | أخرى، وضحي.....                               | ١  | ١,٥٪  |
|   | المجموع                                       | ٦٧ | ١٠٠٪  |

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الكبيرة من المستجيبات (٧٦٪) قبلن تولي المنصب القيادي لأن لديهن رؤية تطويرية يرغبن في تحقيقها، يليهن من قبلن المنصب لاعتذار الكثيرات وعدم وجود من يشغله ونسبة (١٣٪) من القيادات وقد يكون ذلك أحد أسباب التسرب لعدم وجود الرغبة الجادة فيه، في حين (٦٪) قبلن المنصب لتجنب الشعور بالإحراج عند الرفض. وهذا أيضا قد يكون أحد دوافع التسرب فيما بعد، و (٣٪) فقط لتكوين علاقات عمل، و(٢٪) أي مستجيبة واحدة فقط ذكرت "جميع ما سبق".

ولم تذكر أي مستجيبة أن سبب قبولها للترشيح لتحقيق مكانة اجتماعية أو الحصول على مكافأة مالية شهرية وقد يكون السبب في ذلك قلة المكافآت المالية المخصصة لمثل هذه المناصب، حيث تعتبر مكافآت رمزية.

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

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة. وتم تصنيف الأسباب إلى أربع مجموعات كما ذكر سابقاً، وهي الأسباب التنظيمية، والعلاقاتية، والشخصية، وأخيراً الثقافية. وتلخص الجداول أرقام (٥، ٦، ٧، ٨) هذه الأسباب فيما يأتي:

## أولاً - الأسباب التنظيمية:

## الجدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لتسربهن

| م | العبارات                                                                                                     | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب        | متوسط درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------------|---------------------|
|   |                                                                                                              |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |                |                     |
| ١ | تدني وضوح الرؤية التنظيمية لعمل القيادات النسائية.                                                           | ك | ٣٣            | ٢٢     | ٨      | ٤      | ٣,٢٥            | ٨٩٣               | الثانية عشرة   | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                                              | % | ٤٩,٣          | ٣٢,٨   | ١١,٩   | ٦,٠    |                 |                   |                |                     |
| ٢ | عدم وجود توصيف وظيفي واضح للأدوار المناطة بالقيادات النسائية.                                                | ك | ٣٩            | ٢٠     | ٥      | ٣      | ٣,٤٢            | ٨١٩               | الرابعة        | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                              | % | ٥٨,٢          | ٢٩,٩   | ٧,٥    | ٤,٥    |                 |                   |                |                     |
| ٣ | اعتمدت القيادات النسائية على اجتهاداتهن الشخصية في تحديد دورهن القيادي.                                      | ك | ٣٤            | ٢٣     | ٧      | ٢      | ٣,٣٥            | ٧٩٤               | التاسعة        | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                              | % | ٥٠,٧          | ٣٤,٣   | ١٠,٤   | ٣,٠    |                 |                   |                |                     |
| ٤ | تصميم الوظائف القيادية في الجامعة يتناسب مع طبيعة وخصائص الرجل أكثر من مناسبته لخصائص المرأة.                | ك | ١٢            | ١٨     | ١٦     | ٢١     | ٢,٣١            | ١,١٠٤             | الثامنة عشرة   | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                                              | % | ١٧,٩          | ٢٦,٩   | ٢٣,٩   | ٣١,٣   |                 |                   |                |                     |
| ٥ | يتم تكليف القيادات النسائية بتنفيذ الأعمال الروتينية بينما تمارس معظم المهام الرئيسية من قبل رؤسائهن الرجال. | ك | ٣٤            | ١٩     | ١١     | ٣      | ٣,٢٥            | ٨٩٣               | الثانية عشرة م | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                                              | % | ٥٠,٧          | ٢٨,٤   | ١٦,٤   | ٤,٥    |                 |                   |                |                     |
| ٦ | لا يتاح للقيادات النسائية اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة برسم السياسات وتحديد الاهداف في الجامعة.            | ك | ٤١            | ١٦     | ٧      | ٣      | ٣,٤٢            | ٨٣٥               | الرابعة م      | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                              | % | ٦١,٢          | ٢٣,٩   | ١٠,٤   | ٤,٥    |                 |                   |                |                     |
| ٧ | ضعف تمثيل القيادات النسائية في اللجان والمجالس الهامة التي تعقد على مستوى الجامعة.                           | ك | ٣٧            | ١٩     | ٨      | ٢      | ٣,٣٨            | ٨١٨               | السابعة        | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                              | % | ٥٥,٢          | ٢٨,٤   | ١١,٩   | ٣,٠    |                 |                   |                |                     |

## تابع/ الجدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لتسربهن

| م  | العبارات                                                                                           | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | متوسط درجة الموافقة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                    |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |              |                     |
| ٨  | تدني المهارات والإمكانات التي تؤهل المرأة لأداء الدور القيادي الإداري.                             | ك | ٧             | ١٨     | ٢٤     | ١٨     | ٢,٢١            | ,٩٦٢              | التاسعة عشرة | موافقة منخفضة       |
|    |                                                                                                    | % | ١٠,٤          | ٢٦,٩   | ٣٥,٨   | ٢٦,٩   |                 |                   |              |                     |
| ٩  | قلة الفرص التدريبية التي تؤهل المرأة للدور القيادي.                                                | ك | ١٣            | ٢٥     | ٢٠     | ٨      | ٢,٦٥            | ,٩٣٦              | السادسة عشرة | موافقة متوسطة       |
|    |                                                                                                    | % | ١٩,٤          | ٣٧,٣   | ٢٩,٩   | ١١,٩   |                 |                   |              |                     |
| ١٠ | طبيعة التدريب الذي تتلقاه القائدة الإدارية يهتم بالأدوار التنفيذية وليست القيادية.                 | ك | ١٥            | ٣٠     | ١٤     | ٦      | ٢,٨٣            | ,٨٩٤              | الخامسة عشرة | موافقة متوسطة       |
|    |                                                                                                    | % | ٢٢,٤          | ٤٤,٨   | ٢٠,٩   | ٩,٠    |                 |                   |              |                     |
| ١١ | تقييم القيادات النسائية بطريقة غير عادلة من إدارة الجامعة.                                         | ك | ١٥            | ٢٦     | ١٢     | ١٤     | ٢,٦٣            | ١,٠٥٧             | السابعة عشرة | موافقة متوسطة       |
|    |                                                                                                    | % | ٢٢,٤          | ٣٨,٨   | ١٧,٩   | ٢٠,٩   |                 |                   |              |                     |
| ١٢ | تداخل الاختصاصات بين الأقسام النسائية والرجالية.                                                   | ك | ٣٤            | ٢١     | ١٠     | ٢      | ٣,٣٠            | ,٨٣٥              | العاشرة      | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                    | % | ٥٠,٧          | ٣١,٣   | ١٤,٩   | ٣,٠    |                 |                   |              |                     |
| ١٣ | محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية.                                                      | ك | ٦٧            | ٥١     | ١١     | ٥      | ٣,٦٩            | ,٦٠٩              | الأولى       | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                    | % | ١٠٠,٠         | ٧٦,١   | ١٦,٤   | ٧,٥    |                 |                   |              |                     |
| ١٤ | نقص الحوافز المادية والمعنوية للقيادات النسائية.                                                   | ك | ٣٦            | ١٦     | ١٢     | ٣      | ٣,٢٧            | ,٩١٤              | الحادية عشرة | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                    | % | ٥٣,٧          | ٢٣,٩   | ١٧,٩   | ٤,٥    |                 |                   |              |                     |
| ١٥ | نقص المعلومات المتاحة للقيادات النسائية لاتخاذ القرارات.                                           | ك | ٣٨            | ١٩     | ٨      | ٢      | ٣,٣٩            | ,٨١٦              | السادسة      | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                    | % | ٥٦,٧          | ٢٨,٤   | ١١,٩   | ٣,٠    |                 |                   |              |                     |
| ١٦ | وجود القسم النسائي في المستوى الإداري التنفيذي وبالتالي خضوعهن للتبعية التنظيمية للقيادة الرجالية. | ك | ٦٧            | ٤٣     | ١٧     | ٧      | ٣,٥٤            | ,٦٨٢              | الثانية      | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                    | % | ١٠٠,٠         | ٦٤,٢   | ٢٥,٤   | ١٠,٤   |                 |                   |              |                     |

## تابع/ الجدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة حول الأسباب التنظيمية لتسربهن

| م  | العبارات                                                                                                                          | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | متوسط درجة الموافقة |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|
|    |                                                                                                                                   |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |              |                     |
| ١٧ | التبعية التنظيمية للقيادة الرجالية تؤثر سلباً على كفاءة القيادات الإدارية النسائية لإدارة أقسامهن وتعيين وصولهن للمناصب القيادية. | ك | ٤٣            | ١٢     | ١١     | ١      | ٣,٤٥            | ٨,٢٢              | الثالثة      | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                                                   | % | ٦٤,٢          | ١٧,٩   | ١٦,٤   | ١,٥    |                 |                   |              |                     |
| ١٨ | الافتقار لدرجة معينة من السلطة تسمح لهن بأداء مسؤولياتهن بفعالية.                                                                 | ك | ٦٧            | ٣٤     | ٢٣     | ١٠     | ٣,٣٦            | ٧,٢٢              | الثامنة      | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                                                   | % | ١٠٠,٠         | ٥٠,٧   | ٣٤,٣   | ١٤,٩   |                 |                   |              |                     |
| ١٩ | وجود القيادات النسائية كرموز أكثر من كونهن ممثلات فعلياً للتغيير.                                                                 | ك | ٢٧            | ٢٧     | ١٠     | ٣      | ٣,١٦            | ٨,٤٦              | الرابعة عشرة | موافقة متوسطة       |
|    |                                                                                                                                   | % | ٤٠,٣          | ٤٠,٣   | ١٤,٩   | ٤,٥    |                 |                   |              |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٣,١٥، الانحراف المعياري العام = ٥,١٥، موافقة متوسطة

يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب التنظيمية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والملك سعود بلغ (٣,١٥ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٥١٥). مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب التنظيمية متوسطة. وقد تراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على الأسباب التنظيمية مابين المتوسطات الآتية (٣,٦٩ إلى ٢,٢١) أي أنها تقع في ثلاث فئات موافقة بدرجة عالية ومتوسطة ومنخفضة، ولم يحصل أي سبب تنظيمي على عدم الموافقة.

وحصلت الأسباب التنظيمية التالية على موافقة بدرجة عالية وهي على التوالي: محدودية الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، ووجود القسم النسائي في المستوى الإداري التنفيذي، وبالتالي خضوعهن للتبعية التنظيمية

للقيادة الرجالية التي تؤثر سلباً في كفاءتهن لإدارة أقسامهن وتعيق وصولهن 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 في 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 نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (المبيري، ٢٠٠٦؛ الصائغ، ٢٠٠٦؛ اللحام، ٢٠٠٦؛ المنقاش، ٢٠٠٩؛ عماشة، ٢٠٠٩؛ Morahan & Others, 2010; Soderberg et al., 2014؛ أبو خضير، ٢٠١٢) وعبروا عنها تارة بأسباب التسرب وتارة بالتحديات.

بينما كانت أقل الأسباب التنظيمية موافقة وحصلت 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 مناسبتها لخصائص المرأة. وهذا يدل على ثقة القيادات النسائية بمهاراتهن وقدراتهن وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة الحسين (٢٠١١) 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 (٢٠٠٧) 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.

## ثانياً - الأسباب العلاقية:

## الجدول رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب العلاقية لتسربهن

| م | العبارات                                                                 | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                          |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | ضعف إجادة القيادات الرجالية للتعامل بإيجابية مع القيادات النسائية.       | ك | ٢٣            | ٢٦     | ١٢     | ٦      | ٢,٩٩            | ,٩٤٥              | الأولى  | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                          | % | ٣٤,٣          | ٣٨,٨   | ١٧,٩   | ٩,٠    |                 |                   |         |                     |
| ٢ | عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتهن النساء في العمل  | ك | ٢٢            | ٢٢     | ١٩     | ٤      | ٢,٩٣            | ,٩٢٦              | الثانية | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                          | % | ٣٢,٨          | ٣٢,٨   | ٢٨,٤   | ٦,٠    |                 |                   |         |                     |
| ٣ | عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زملائهن الرجال في العمل   | ك | ١٦            | ٢٩     | ١٦     | ٦      | ٢,٨٢            | ,٩٠٣              | الثالثة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                          | % | ٢٣,٩          | ٤٣,٣   | ٢٣,٩   | ٩,٠    |                 |                   |         |                     |
| ٤ | عزلتها في العمل وخارج العمل بسبب صعوبة مشاركتها في المناسبات غير الرسمية | ك | ١٤            | ١٩     | ٢٣     | ١١     | ٢,٥٤            | ١,٠٠٥             | الرابعة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                          | % | ٢٠,٩          | ٢٨,٤   | ٣٤,٣   | ١٦,٤   |                 |                   |         |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٢,٨١، الانحراف المعياري العام = ٧٧٦، موافقة متوسطة

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب العلاقية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والمملك سعود بلغ (٢,٨١ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٧٧٦)، مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب العلاقية متوسطة. وتراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات الآتية (٢,٩٩ إلى ٢,٥٤)، أي أنها تقع في فئة واحدة فقط وهي موافقة متوسطة.

وكان أعلى الأسباب العلاقية موافقة هو ضعف إجادة القيادات الرجالية للتعامل بإيجابية مع القيادات النسائية، يليها على التوالي عدم حصول

القيادات النسائية على الدعم الكافي من زميلاتهن في العمل، ثم عدم حصول القيادات النسائية على الدعم الكافي من زملائهم الرجال 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، ٢٠٠٤؛ المنقاش، ٢٠٠٧).

### ثالثاً - الأسباب الشخصية:

#### الجدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الشخصية لتسربهن

| م | العبارات                                                                               | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                                        |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية.                             | ك | ١٢            | ٢٢     | ٢٢     | ١١     | ٢,٥٢            | ٩٧٥               | الرابعة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                        | % | ١٧,٩          | ٣٢,٨   | ٣٢,٨   | ١٦,٤   |                 |                   |         |                     |
| ٢ | صعوبة السفر إذا اقتضت ظروف العمل.                                                      | ك | ١٢            | ٢٦     | ١٩     | ١٠     | ٢,٦٠            | ٩٥٤               | الثالثة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                        | % | ١٧,٩          | ٣٨,٨   | ٢٨,٤   | ١٤,٩   |                 |                   |         |                     |
| ٣ | طبيعة تركيب المرأة الجسماني والفكري والعاطفي يجعل من الصعوبة تفوقها في المجال القيادي. | ك | ١١            | ١١     | ١٥     | ٣٠     | ٢,٠٤            | ١,١٣٤             | الثامنة | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                        | % | ١٦,٤          | ١٦,٤   | ٢٢,٤   | ٤٤,٨   |                 |                   |         |                     |
| ٤ | الافتقار للخبرات العملية والتدرج في السلم الوظيفي أسوة بالرجل.                         | ك | ١٤            | ٢٢     | ٢٢     | ٩      | ٢,٦١            | ٩٦٩               | الثانية | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                        | % | ٢٠,٩          | ٣٢,٨   | ٣٢,٨   | ١٣,٤   |                 |                   |         |                     |

## تابع/ الجدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الشخصية لتسربهن

| م | العبارات                                                                                                               | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                                                                        |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ٥ | طبيعة نشأة المرأة والتوجيه الذي تتعرض له سواء من المنزل أو المدرسة أو المجتمع أثر على قدرتها في تولي المناصب القيادية. | ك | ١١            | ١٤     | ٢٠     | ٢٢     | ٢,٢١            | ١,٠٨١             | السابعة | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                                                        | % | ١٦,٤          | ٢٠,٩   | ٢٩,٩   | ٣٢,٨   |                 |                   |         |                     |
| ٦ | الافتقار للولاء والالتزام نحو العمل لأن العمل بالنسبة للقيادات النسائية أمراً ثانوياً في حياتهن.                       | ك | ٤             | ١٣     | ٢١     | ٢٨     | ١,٨٩            | ٩٣٠               | التاسعة | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                                                        | % | ٦,٠           | ١٩,٤   | ٣١,٣   | ٤١,٨   |                 |                   |         |                     |
| ٧ | التخوف من تحمل المسؤولية.                                                                                              | ك | ١٢            | ١٤     | ١٨     | ٢٣     | ٢,٢٢            | ١,١١٢             | السادسة | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                                                        | % | ١٧,٩          | ٢٠,٩   | ٢٦,٩   | ٣٤,٣   |                 |                   |         |                     |
| ٨ | الشعور بالعزلة في المنصب القيادي.                                                                                      | ك | ١٣            | ١٨     | ١٥     | ٢١     | ٢,٣٤            | ١,١٢٢             | الخامسة | موافقة منخفضة       |
|   |                                                                                                                        | % | ١٩,٤          | ٢٦,٩   | ٢٢,٤   | ٣١,٣   |                 |                   |         |                     |
| ٩ | الرغبة في التفرغ للبحث العلمي.                                                                                         | ك | ٢٤            | ١٨     | ١٦     | ٩      | ٢,٨٥            | ١,٠٦٢             | الأولى  | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                                                        | % | ٣٥,٨          | ٢٦,٩   | ٢٣,٩   | ١٣,٤   |                 |                   |         |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٢,٣٦، الانحراف المعياري العام = ٨١١، موافقة منخفضة

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب الشخصية بلغ (٢,٣٦ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٨١١)، مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب الشخصية منخفضة. وتراوحت الإجابات عن مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات (٢,٨٥ إلى ١,٨٩)، أي أنها تقع فئتين موافقة متوسطة ومنخفضة.

وحصلت أربع عبارات فقط من تسع عبارات على موافقة بدرجة

متوسطة، وهي على التوالي: الرغبة في التفرغ للبحث العلمي، والافتقار للخبرات العملية والتدرج في السلم الوظيفي أسوة بالرجل، وصعوبة السفر اذا اقتضت ظروف العمل، وأخيراً صعوبة الموازنة بين المسؤوليات المهنية والالتزامات الأسرية. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات كلا من (أبو خضير، ٢٠١٢؛ الغانم، ٢٠٠٧؛ Kay et al., 2013؛ Jade Xu, 2008) التي أشارت إلى وجود هذه التحديات واعتبارها من أسباب التسرب.

بينما كان أداها 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. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Jade Xu, 2008) في الالتزام الوظيفي للمهنة الأكاديمية.

#### رابعاً - الأسباب الثقافية:

##### الجدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الثقافية لتسربهن

| م | العبارات                                                                      | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                               |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | ثقافة الجامعات الثنائية الجنسين لا تتناسب مع ثقافة القيادة الإدارية النسائية. | ك | ٢١            | ٢٢     | ١٧     | ٧      | ٢,٨٥            | ٩,٨٩              | الخامسة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                               | % | ٣١,٢          | ٢٢,٨   | ٢٥,٤   | ١٠,٤   |                 |                   |         |                     |
| ٢ | النظر إلى شخصية المرأة على أنها تنفيذية أكثر من كونها قيادية.                 | ك | ٢٢            | ٢٢     | ١٩     | ٤      | ٢,٩٣            | ٩,٢٦              | الثالثة | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                               | % | ٢٢,٨          | ٢٢,٨   | ٢٨,٤   | ٦,٠    |                 |                   |         |                     |

## تابع/ الجدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسباب الثقافية لتسربهن

| م | العبارات                                                                           | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب   | متوسط درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|-----------|---------------------|
|   |                                                                                    |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |           |                     |
| ٣ | الاعتقادات السائدة في المجتمع بأن القيادة هي من أدوار الرجل وليست من أدوار المرأة. | ك | ٢٧            | ٢٠     | ١٤     | ٦      | ٣,٠١            | ,٩٩٢              | الثانية   | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                    | % | ٤٠,٣          | ٢٩,٩   | ٢٠,٩   | ٩,٠    |                 |                   |           |                     |
| ٤ | عدم الثقة بإمكانات المرأة القيادية.                                                | ك | ٢١            | ٢٣     | ١٥     | ٨      | ٢,٨٥            | ١,٠٠٤             | الخامسة م | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                    | % | ٣١,٣          | ٣٤,٣   | ٢٢,٤   | ١١,٩   |                 |                   |           |                     |
| ٥ | الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة القيادية.                           | ك | ١٧            | ٢٥     | ١٧     | ٨      | ٢,٧٦            | ,٩٧١              | السابعة   | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                    | % | ٢٥,٤          | ٣٧,٣   | ٢٥,٤   | ١١,٩   |                 |                   |           |                     |
| ٦ | ضعف تقبل السلطة القيادية للمرأة من قبل مرؤوساتها.                                  | ك | ٢٧            | ١٧     | ١٢     | ١١     | ٢,٩٠            | ١,١١٦             | الرابعة   | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                    | % | ٤٠,٣          | ٢٥,٤   | ١٧,٩   | ١٦,٤   |                 |                   |           |                     |
| ٧ | تخوف القيادات الرجالية من مخاطر منح السلطة للقيادات النسائية.                      | ك | ٣٤            | ١٧     | ١٢     | ٤      | ٣,٢١            | ,٩٤٦              | الأولى    | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                    | % | ٥٠,٧          | ٢٥,٤   | ١٧,٩   | ٦,٠    |                 |                   |           |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٢,٩٣، الانحراف المعياري العام = ٨,٢٣، موافقة متوسطة

يبين الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام للأسباب الثقافية التي أدت إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في جامعتي الإمام والمملك سعود بلغ (٢,٩٣ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٨,٢٣)، مما يدل على أن درجة الموافقة على الأسباب الثقافية متوسطة. وتراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه الأسباب ما بين المتوسطات الآتية (٣,٢١ إلى ٢,٧٦)، إلا أنها جميعاً تقع في فئة الموافقة بدرجة متوسطة.

وكانت 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 نتائج دراسات كلا من (الرقب، ٢٠٠٩؛ الغانم، ٢٠٠٧؛ الحسين، ٢٠١١؛ Jade Xu, 2008) في وجود أسباب أو تحديات ثقافية تواجه المرأة بشكل عام والمرأة العربية بشكل خاص.

بينما كانت أدنى الأسباب موافقة الاعتقادات السائدة عن ضعف قدرات ومهارات المرأة القيادية، ثم طبيعة ثقافة الجامعات الشائبة الجنسين التي لا تتناسب مع ثقافة أو طبيعة 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.

ويبين الجدول رقم (٩) ترتيب الأسباب الرئيسية الأربعة التنظيمية، والعلاقاتية، والشخصية، والثقافية لتسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي العام.

#### الجدول رقم (٩)

ترتيب فئات أسباب تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية في الجامعات السعودية تنازلياً حسب درجة الموافقة

| أسباب التسرب       | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|--------------------|-----------------|---------------|
| الأسباب التنظيمية  | ٣,١٥            | موافقة متوسطة |
| الأسباب الثقافية   | ٢,٩٣            | موافقة متوسطة |
| الأسباب العلاقاتية | ٢,٨١            | موافقة متوسطة |
| الأسباب الشخصية    | ٢,٣٦            | موافقة منخفضة |

يشير الجدول رقم (٩) إلى أن الموافقة على أسباب تسرب القيادات النسائية كانت بدرجة متوسطة لجميع الفئات التنظيمية، والثقافية، والعلاقاتية ماعدا الأسباب الشخصية فقد كانت درجة الموافقة عليها منخفضة بشكل عام. أيضا 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 نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (السلمي والغامدي، ١٤٢٩) في أن الأسباب التنظيمية ثم الاجتماعية أو الثقافية ويليهما الأسباب الشخصية كانت أهم أسباب تسرب الوكلاء وعزوفهم عن وظيفة مدير. وأيضاً تتفق مع دراسة أبو خضير (٢٠١٢) التي 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 (آل مذهب، ١٤١٩هـ) في وجود الأسباب الشخصية أو الذاتية كما أسماها في المرتبة الأخيرة. كما تتفق مع نتائج دراسات كلا من (المبيريك، ٢٠٠٦؛ الصائغ، ٢٠٠٦؛ اللحام، ٢٠٠٦؛ المنقاش، ٢٠٠٩؛ عماشة، ٢٠٠٩؛ Morahan & Others, 2010) في أن وجود مشكلات في التنظيم الإداري تؤثر على انجاز العمل.

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

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وجدول رقم (١٠) يوضح النتائج. وتشير الأدبيات الأجنبية في قضية القيادة النسائية التي لخصها هيجان (٢٠٠٤) إلى أن القيادات النسائية يساهمن في زيادة التحديات والمعتقدات الثقافية التي يواجهنها، لذلك يستكشف هذا السؤال درجة مساهمتهم في هذه التحديات.

## الجدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات

| م | العبارة                                                                                       | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     | متوسط درجة الموافقة |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|-------------|---------------------|
|   |                                                                                               |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |             |                     |
| ١ | لجوئن للأسلوب الحازم أو التسلطي مع مرؤوساتهن.                                                 | ك | ٢٠            | ٢١     | ١٢     | ١٤     | ٢,٧٠            | ١,١١٥             | السابعة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٢٩,٩          | ٣١,٣   | ١٧,٩   | ٢٠,٩   |                 |                   |             |                     |
| ٢ | ضعف إشراك مرؤوساتهن بالمعلومات اللازمة عن العمل.                                              | ك | ١٣            | ٣٠     | ١١     | ١٣     | ٢,٦٤            | ١,٠١١             | التاسعة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ١٩,٤          | ٤٤,٨   | ١٦,٤   | ١٩,٤   |                 |                   |             |                     |
| ٣ | تنازلهن عن بعض سلطاتهن وصلاحياتهن للقيادات الرجالية.                                          | ك | ٢٢            | ٢٠     | ١٣     | ١٢     | ٢,٧٨            | ١,٠٩٨             | الرابعة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٣٢,٨          | ٢٩,٩   | ١٩,٤   | ١٧,٩   |                 |                   |             |                     |
| ٤ | تنازلهن عن بعض المفاهيم والقيم الإدارية حين يتعرضن لضغوط داخلية أو خارجية.                    | ك | ٢٠            | ١٦     | ١٤     | ١٧     | ٢,٥٨            | ١,١٧٠             | الحادية عشر | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٢٩,٩          | ٢٣,٩   | ٢٠,٩   | ٢٥,٤   |                 |                   |             |                     |
| ٥ | العودة للقيادات الرجالية في كثير من الأمور بالرغم من وجود الصلاحية.                           | ك | ٢٢            | ٢٤     | ١٢     | ٩      | ٢,٨٨            | ١,٠٢٣             | الثانية     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٣٢,٨          | ٣٥,٨   | ١٧,٩   | ١٣,٤   |                 |                   |             |                     |
| ٦ | لا يلجأن للمهام ذات الطابع المتحدي إنما يلجأن للركود والرضا بالوضع الراهن.                    | ك | ٢٠            | ١٥     | ١٦     | ١٥     | ٢,٦١            | ١,١٤٩             | العاشرة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٢٩,٩          | ٢٢,٤   | ٢٣,٩   | ٢٢,٤   |                 |                   |             |                     |
| ٧ | عدم المرونة والتمسك بالأنظمة واللوائح.                                                        | ك | ٢٢            | ٢٤     | ١٥     | ٦      | ٢,٩٣            | ٠,٩٥٨             | الأولى      | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٣٢,٨          | ٣٥,٨   | ٢٢,٤   | ٩,٠    |                 |                   |             |                     |
| ٨ | تقييد إجراءات أداء العمل.                                                                     | ك | ٢٣            | ٢٠     | ١٥     | ٩      | ٢,٨٥            | ١,٠٤٨             | الثالثة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٣٤,٣          | ٢٩,٩   | ٢٢,٤   | ١٣,٤   |                 |                   |             |                     |
| ٩ | إيمان الكثير من القيادات النسائية والمرؤوسات بالمعتقدات الخاطئة عن القيادة الإدارية النسائية. | ك | ٢٠            | ١٦     | ١٩     | ١٢     | ٢,٦٦            | ١,٠٩٥             | الثامنة     | موافقة متوسطة       |
|   |                                                                                               | % | ٢٩,٩          | ٢٣,٩   | ٢٨,٤   | ١٧,٩   |                 |                   |             |                     |

## تابع/ الجدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات

| م  | العبارات                                                      | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | متوسط درجة الموافقة |
|----|---------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------------------|
|    |                                                               |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |              |                     |
| ١٠ | ضعف ثقة القيادات النسائية بقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة. | ك | ١٦            | ١٩     | ١٧     | ١٥     | ٢,٥٤            | ١,٠٩٢             | الثانية عشرة | موافقة متوسطة       |
|    |                                                               | % | ٢٣,٩          | ٢٨,٤   | ٢٥,٤   | ٢٢,٤   |                 |                   |              |                     |
| ١١ | اعتذارهن عن قبول الفرص القيادية المتاحة لهن.                  | ك | ٢٤            | ١٥     | ١٧     | ١١     | ٢,٧٨            | ١,١١٢             | الرابعة م    | موافقة متوسطة       |
|    |                                                               | % | ٣٥,٨          | ٢٢,٤   | ٢٥,٤   | ١٦,٤   |                 |                   |              |                     |
| ١٢ | ضعف قدرتهن على المطالبة بصلاحياتهن.                           | ك | ٢٤            | ١٧     | ١٣     | ١٣     | ٢,٧٨            | ١,١٣٩             | الرابعة م    | موافقة متوسطة       |
|    |                                                               | % | ٣٥,٨          | ٢٥,٤   | ١٩,٤   | ١٩,٤   |                 |                   |              |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٢,٧٢، الانحراف المعياري العام = ٨٩٩,٠. موافقة متوسطة

يشير الجدول رقم (١٠) إلى أن درجة مساهمة القيادات النسائية في زيادة التحديات التي أدت إلى تسربهن من المناصب القيادية هي متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٢,٧٢ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٨٩٩,٠). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة مابين المتوسطات الآتية (٢,٩٣ إلى ٢,٥٤)، أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع درجة الموافقة المتوسطة.

وكانت أعلى درجات الموافقة 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 صلاحياتهن للقيادات الرجالية، اعتذارهن عن قبول الفرص القيادية المتاحة لهن، ضعف قدرتهن على المطالبة بصلاحياتهن. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة المنقاش (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن النمط القيادي للقيادات النسائية السعودية هو النمط التسلسلي خاصة مع بنات جنسها وممارسة القيادات الرجالية للنمط الديمقراطي. وأيضاً تتفق مع ما جاء من أبحاث في القيادة النسائية (هيجان، ٢٠٠٤).

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

**السؤال الخامس:** ما الحلول التي يمكن أن تساهم في الحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة. وتم تصنيف الحلول إلى أربعة مجموعات أسوة بأسباب التسرب وهي الحلول التنظيمية، والعلاقاتية، والشخصية، وأخيراً الثقافية. وتلخص الجداول أرقام (١١، ١٢، ١٣، ١٤)، النتائج فيما يلي:

#### أولاً - الحلول التنظيمية:

##### الجدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحلول التنظيمية

| م | العبارات                                                                                               | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                                                        |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | تطبيق لوائح الجامعة التي لم تميز بين الرجل والمرأة في تولي المناصب القيادية.                           | ك | ٥٠            | ١٣     | ٣      | ١      | ٣,٦٧            | ٦,٢٧              | التاسعة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                        | % | ٧٤,٦          | ١٩,٤   | ٤,٥    | ١,٥    |                 |                   |         |                     |
| ٢ | منح الصلاحيات الكافية واللازمة لتحقيق الاهداف.                                                         | ك | ٥٧            | ٩      | ١      | ٠      | ٣,٨٤            | ٤,١٢              | الرابعة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                        | % | ٨٥,١          | ١٣,٤   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٣ | إعادة هيكلة الجامعات التي تتضمن أقساماً نسائية ورجالية بما يضمن منح استقلالية إدارية للأقسام النسائية. | ك | ٤٨            | ٩      | ٢      | ٧      | ٣,٤٨            | ٩,٨٠              | العاشر  | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                        | % | ٧١,٦          | ١٣,٤   | ٣,٠    | ١٠,٤   |                 |                   |         |                     |

## تابع/ الجدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة حول الحلول التنظيمية

| م  | العبارات                                                                                              | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب   | متوسط درجة الموافقة |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|-----------|---------------------|
|    |                                                                                                       |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |           |                     |
| ٤  | إعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها التنظيمي ومسؤولياتها ومهامها. | ك | ٥٨            | ٨      | ١      | ٠      | ٣,٨٥            | ٣,٩٩              | الثانية   | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٦,٦          | ١١,٩   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٥  | وضع سياسات تنظيمية تضمن تحقيق المشاركة الفاعلة للأقسام النسائية في رسم الخطط الاستراتيجية.            | ك | ٥٧            | ٨      | ٢      | ٠      | ٣,٨٢            | ٤,٥٨              | السابعة   | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٥,١          | ١١,٩   | ٣,٠    | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٦  | التركيز على المهارات القيادية في التدريب.                                                             | ك | ٥٦            | ١١     | ٠      | ٠      | ٣,٨٤            | ٣,٧٣              | الرابعة م | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٣,٦          | ١٦,٤   | ٠      | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٧  | التطوير المستمر للمعارف والمهارات القيادية.                                                           | ك | ٥٧            | ٩      | ١      | ٠      | ٣,٨٤            | ٤,١٢              | الرابعة م | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٥,١          | ١٣,٤   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٨  | توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات.                                                        | ك | ٦٠            | ٧      | ٠      | ٠      | ٣,٩٠            | ٣,٠٨              | الأولى    | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٩,٦          | ١٠,٤   | ٠      | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٩  | التحفيز والتشجيع المستمر لتحقيق الأهداف بتميز.                                                        | ك | ٥٥            | ١١     | ١      | ٠      | ٣,٨١            | ٤,٣٥              | الثامنة   | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٢,١          | ١٦,٤   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ١٠ | تفويض السلطات اللازمة للقيادات النسائية.                                                              | ك | ٥٨            | ٨      | ١      | ٠      | ٣,٨٥            | ٣,٩٩              | الثانية م | موافقة عالية        |
|    |                                                                                                       | % | ٨٦,٦          | ١١,٩   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٨، الانحراف المعياري العام = ٣,٠٧، موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (١١) أن درجة موافقة القيادات النسائية على الحلول التنظيمية التي من الممكن أن تحد من تسرب القيادات النسائية هي

عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٧٨ من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٣٠٧). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة على هذه الحلول ما بين المتوسطات الآتية (٣,٩٠ إلى ٣,٤٨)، 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.

وكانت أعلى درجات الموافقة على الحلول التنظيمية هي على التوالي: توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، ثم اعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها في الهيكل التنظيمي ومسؤولياتها ومهامها، وفي نفس المرتبة تفويض السلطات اللازمة للقيادات النسائية، يليها منح الصلاحيات الكافية واللازمة لتحقيق الأهداف، والتركيز على المهارات القيادية في التدريب، والتطوير المستمر للمعارف والمهارات القيادية. وهذه النتيجة متوافقة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الخضير (٢٠١٢).

أما العبارتان اللتان حصلتا على أقل درجة موافقة هما إعادة هيكلة الجامعات التي تتضمن أقساما 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 الشائئة تعمل حاليا على إعادة هيكلتها وتطبيق لوائحها بما يكفل المساواة للجنسين. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الغانم (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن اللوائح والتشريعات تكفل المساواة والحقوق ولكن الخلل في التطبيق.

## ثانياً - الحلول العلاقاتية:

## الجدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة حول الحلول العلاقاتية

| م | العبارات                                                                                                               | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                                                                        |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | زيادة جهود الجامعات في تحقيق المساواة في الحقوق بين القيادات الرجالية والنسائية.                                       | ك | ٥٣            | ١٣     | ١      | ٠      | ٣,٧٨            | ٤,٥٥              | الثانية | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                                        | % | ٧٩,١          | ١٩,٤   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٢ | الحرص على استخدام أسلوب التعاون وفرق العمل بين القيادات النسائية والرجالية.                                            | ك | ٥٤            | ١٠     | ٣      | ٠      | ٣,٧٦            | ٥,٢٥              | الثالثة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                                        | % | ٨٠,٦          | ١٤,٩   | ٤,٥    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٣ | أن تتولى مراكز التطوير المهني في الجامعات تصميم برامج تدريبية تتناول تنمية مهارات العلاقات المهنية بين الرجال والنساء. | ك | ٥٢            | ١٠     | ٥      | ٠      | ٣,٧٠            | ٦,٠٣              | الرابعة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                                        | % | ٧٧,٦          | ١٤,٩   | ٧,٥    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٤ | خلق بيئة قائمة على التعاون والمشاركة.                                                                                  | ك | ٥٧            | ١٠     | ٠      | ٠      | ٣,٨٥            | ٣,٥٩              | الأولى  | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                                        | % | ٨٥,١          | ١٤,٩   | ٠      | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٥ | تكوين شبكة من علاقات العمل مع القيادات الأخرى داخل الوطن وخارجه.                                                       | ك | ٥٢            | ١١     | ٢      | ٢      | ٣,٦٩            | ٦,٧٩              | الخامسة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                                        | % | ٧٧,٦          | ١٦,٤   | ٣,٠    | ٣,٠    |                 |                   |         |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٦، الانحراف المعياري العام = ٤,٣٢، موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (١٢) أن درجة موافقة القيادات النسائية على الحلول العلاقاتية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣,٧٦) (من أصل ٤) وبانحراف معياري مقداره (٤,٣٢). وقد تراوحت الإجابات ما بين

(٣,٨٥ إلى ٣,٦٩)، أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية.

وكانت أعلى درجات الموافقة على الحلول العلاقاتية 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 أسلوب التعاون وفرق العمل بين القيادات النسائية والرجالية. أما العبارة التي حصلت على أقل درجة موافقة بالرغم من أن الموافقة فيها كانت عالية ولكن مقارنة بالحلول 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 - الحلول الشخصية:

#### الجدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحلول الشخصية

| م | العبارة                                                  | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب   | متوسط درجة الموافقة |
|---|----------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|-----------|---------------------|
|   |                                                          |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |           |                     |
| ١ | الحرص على الموازنة بين الحياة العملية والشخصية.          | ك | ٥٢            | ١٤     | ١      | ٠      | ٣,٧٦            | ٤٦٤               | الثامنة   | موافقة عالية        |
|   |                                                          | % | ٧٧,٦          | ٢٠,٩   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٢ | عدم الحرص الشديد على رضا الآخرين.                        | ك | ٣٤            | ٢٨     | ٣      | ٢      | ٣,٤٠            | ٧١٩               | التاسعة   | موافقة عالية        |
|   |                                                          | % | ٥٠,٧          | ٤١,٨   | ٤,٥    | ٣,٠    |                 |                   |           |                     |
| ٣ | التطوير الذاتي المستمر.                                  | ك | ٥٥            | ١٢     | ٠      | ٠      | ٣,٨٢            | ٣٨٦               | الثالثة   | موافقة عالية        |
|   |                                                          | % | ٨٢,١          | ١٧,٩   | ٠      | ٠      |                 |                   |           |                     |
| ٤ | إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات مع القيادات النسائية الأخرى. | ك | ٥٦            | ١٠     | ١      | ٠      | ٣,٨٢            | ٤٢٤               | الثالثة م | موافقة عالية        |
|   |                                                          | % | ٨٣,٦          | ١٤,٩   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |           |                     |

## تابع/ الجدول رقم (١٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات  
أفراد عينة الدراسة حول الحلول الشخصية

| م | العبارات                                                                 | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | متوسط درجة الموافقة |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|----------|---------------------|
|   |                                                                          |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |          |                     |
| ٥ | مناقشة وتحليل المشكلات الإدارية المشتركة بين القيادات النسائية.          | ك | ٥٧            | ٨      | ١      | ١      | ٣,٨١            | ٥٢٩               | الخامسة  | موافقة عالية        |
|   |                                                                          | % | ٨٥,١          | ١١,٩   | ١,٥    | ١,٥    |                 |                   |          |                     |
| ٦ | تنمية روح المخاطرة والاستعداد لقبول النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات. | ك | ٥١            | ١٥     | ١      | ٠      | ٣,٧٥            | ٤٧٢               | السابعة  | موافقة عالية        |
|   |                                                                          | % | ٧٦,١          | ٢٢,٤   | ١,٥    | ٠      |                 |                   |          |                     |
| ٧ | المرونة والتكيف مع المواقف بدلاً من التصلب والإصرار على الرأي.           | ك | ٥٣            | ١٤     | ٠      | ٠      | ٣,٧٩            | ٤١٠               | السادسة  | موافقة عالية        |
|   |                                                                          | % | ٧٩,١          | ٢٠,٩   | ٠      | ٠      |                 |                   |          |                     |
| ٨ | تخصيص وقت لمراجعة الأداء وترتيب الأولويات.                               | ك | ٥٨            | ٩      | ٠      | ٠      | ٣,٨٧            | ٣٤٤               | الأولى   | موافقة عالية        |
|   |                                                                          | % | ٨٦,٦          | ١٣,٤   | ٠      | ٠      |                 |                   |          |                     |
| ٩ | عدم التردد في طرح الأسئلة وطلب النصائح.                                  | ك | ٥٨            | ٩      | ٠      | ٠      | ٣,٨٧            | ٣٤٤               | الأولى م | موافقة عالية        |
|   |                                                                          | % | ٨٦,٦          | ١٣,٤   | ٠      | ٠      |                 |                   |          |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٧، الانحراف المعياري العام = ٢٩٩، موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (١٣) أن درجة موافقة القيادات النسائية على الحلول الشخصية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٧) من أصل (٤) وبانحراف معياري مقداره (٢٩٩). وقد تراوحت الإجابات على مدى الموافقة مابين (٣,٨٧ إلى ٣,٤٠)، أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة درجة الموافقة العالية.

وكانت أعلى درجات الموافقة 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 الأخرى. أما

العبارتان اللتان حصلتا على أقل درجة موافقة فهما عدم الحرص الشديد على رضا الآخرين، والحرص 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 - الحلول الثقافية:

##### الجدول رقم (١٤)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الحلول الثقافية

| م | العبارات                                                                                          | ك | درجة الموافقة |        |        |        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | متوسط درجة الموافقة |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------|--------|--------|--------|-----------------|-------------------|---------|---------------------|
|   |                                                                                                   |   | عالية         | متوسطة | منخفضة | معدومة |                 |                   |         |                     |
| ١ | الحد من هيمنة الرجال على المناصب الإدارية العليا.                                                 | ك | ٤٧            | ١٤     | ٥      | ١      | ٣,٦٠            | ٦,٩٨              | الرابعة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                   | % | ٧٠,١          | ٢٠,٩   | ٧,٥    | ١,٥    |                 |                   |         |                     |
| ٢ | البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يوفر الدعم والمساندة.                                              | ك | ٥٤            | ١١     | ٢      | ٠      | ٣,٧٨            | ٤,٨٧              | الأولى  | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                   | % | ٨٠,٦          | ١٦,٤   | ٣,٠    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٣ | إعادة النظر في الثقافة التنظيمية التي تحكم علاقة المرأة بالعمل بشكل عام وبالدور القيادي بشكل خاص. | ك | ٤٨            | ١٦     | ٣      | ٠      | ٣,٦٧            | ٥,٦١              | الثالثة | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                   | % | ٧١,٦          | ٢٣,٩   | ٤,٥    | ٠      |                 |                   |         |                     |
| ٤ | تحسين الصورة النمطية السلبية عن القيادة الإدارية للمرأة بشكل عام وفي الجامعة بشكل خاص.            | ك | ٥٤            | ٩      | ٤      | ٠      | ٣,٧٥            | ٥,٦٠              | الثانية | موافقة عالية        |
|   |                                                                                                   | % | ٨٠,٦          | ١٣,٤   | ٦,٠    | ٠      |                 |                   |         |                     |

المتوسط الحسابي العام = ٣,٧٠، الانحراف المعياري العام = ٤,٨٢، موافقة عالية

يوضح الجدول رقم (١٤) أن درجة موافقة القيادات النسائية على الحلول الثقافية كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٧٠) من أصل (٤) وبانحراف معياري مقداره (٤,٨٢). وقد تراوحت الإجابات على مدى

الموافقة مابين (٣,٧٨ إلى ٣,٦٠)، أي أن جميع المتوسطات لهذا المحور تقع في فئة واحدة وهي درجة الموافقة العالية.

وكانت أعلى درجات الموافقة على الحلول الثقافية على التوالي هي: البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يوفرُوا 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 الإدارية العليا. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات الآتية (الغانم، ٢٠٠٧؛ الرقب، ٢٠٠٩؛ المنقاش، ٢٠٠٩؛ الحسين، ٢٠١١) التي أكدت على أهمية التغلب على التحديات الثقافية. أما ترتيب الحلول حسب أعلى درجة موافقة أي أعلى المتوسطات الحسابية فقد كانت كما في الجدول رقم (١٥):

#### الجدول رقم (١٥)

ترتيب فئات الحلول التي يمكن أن تحد من تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية تنازلياً حسب درجة الموافقة

| علاج التسرب       | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|-------------------|-----------------|---------------|
| الحلول التنظيمية  | ٣,٧٨            | موافقة عالية  |
| الحلول الشخصية    | ٣,٧٧            | موافقة عالية  |
| الحلول العلاقاتية | ٣,٧٦            | موافقة عالية  |
| الحلول الثقافية   | ٣,٧٠            | موافقة عالية  |

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

### خلاصة نتائج الدراسة

أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة تم ترشيحها للمناصب القيادية دون الدخول في المفاضلات، وأن نسبة قليلة تم الضغط عليها لتولي هذه المناصب. وأن معظم القيادات في عينة الدراسة كان لديهم رؤية تطويرية يرغبون تحقيقها عند توليهم المنصب ونسبة قليلة قبلت التعيين لاعتذار الكثرات وعدم وجود من يشغل المنصب. كما احتلت الأسباب التنظيمية المرتبة الأولى، ثم الثقافية، يليها العلاقاتية، وأخيراً الشخصية في تسرب القيادات النسائية أو رغبتهم التسرب من المناصب القيادية في الجامعتين. ولم تكن فقط الصعوبات السابقة هي السبب في تسربهن بل كان لهن دوراً في زيادة التحديات التي يواجهنها بدرجة متوسطة. أما أهم الحلول فكانت تلك المتعلقة بالتنظيم الإداري، ثم الحلول الشخصية، يليها العلاقاتية، فالثقافية.

### توصيات الدراسة

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

- ١ - تطبيق جميع الحلول التي تحد من تسرب القيادات النسائية التي وردت في الدراسة، حيث حصلت جميع مجالات وعبارات كل مجال على موافقة بدرجة عالية، وهي الحلول المتعلقة بالتنظيم الإداري؛ وخاصة توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، اعداد أدلة تنظيمية تحدد وتوضح الوصف الوظيفي للقيادات النسائية وارتباطها في الهيكل التنظيمي، و تفويض السلطات اللازمة لها؛ والحلول المتعلقة بالأسباب الشخصية مثل تخصيص وقت لمراجعة الأداء وترتيب الأولويات، وعدم التردد في طرح الأسئلة وطلب النصح، والتطوير الذاتي المستمر؛ يليها الحلول العلاقاتية مثل خلق بيئة قائمة على التعاون والمشاركة، وزيادة جهود الجامعات في تحقيق المساواة في الحقوق بين القيادات الرجالية والنسائية؛ أما الحلول الثقافية مثل البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يوفرُوا الدعم والمساندة، وتحسين الصورة النمطية السلبية عن القيادة الإدارية للمرأة في الجامعة.

- ٢ - الاهتمام بالمجال التنظيمي ومعالجة الخلل في البيئة التنظيمية من خلال الحلول التي وردت في الدراسة، حيث كان هذا العامل من أهم العوامل التي تؤدي إلى تسرب القيادات النسائية من المناصب القيادية ومنها زيادة الصلاحيات الممنوحة للقيادات النسائية، ومنحهن السلطة التي تسمح لهن بأداء مسؤولياتهن بفعالية، ورفع نسبة تمثيلهن في مستوى الإدارة العليا، وتحديد أدوارهن الوظيفية بشكل واضح، ومنحهن فرص اتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسات وتحديد الأهداف على مستوى الجامعة، وتزويدهن بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ٣ - عدم اللجوء إلى الضغط على أعضاء هيئة التدريس من النساء لتولي المناصب القيادية لأن ذلك قد يكون سبباً في تسربهن.
- ٤ - العمل على جعل الوظائف القيادية وظائف جاذبة للقيادات النسائية في الجامعات السعودية عن طريق ربطها بالحوافز المادية والمعنوية المجزية لضمان استمرارية القيادات النسائية الحالية والحد من اتجاهات التسرب لديهن، لما لذلك من أهمية في خفض التكاليف على المدى البعيد والخسائر المادية التي تنتج عن التسرب في البحث عن الخبرات البديلة وتدريبها.
- ٥ - عقد برامج وورش عمل لتطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية، حيث كشفت الدراسة عن مساهمتهم في وجود بعض التحديات التي تتسبب في تسربهن.
- ٦ - 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.
- ٧ - 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، وتحسين أوضاعها وظروفها ومكانتها.

## Women Leaders Turnover from Leadership Positions: Reasons and Solutions

**Dr. Sarah A. Al-Mengash**

College of Education - King Saud University  
K.S.A

### Abstract

The study aims at identifying the reasons of women leaders' turnover from leadership positions at Saudi universities. The study examines the means of women' nominations to leadership positions, reasons of their acceptance to nominations, challenges resulting to their turnover, determination of the extent of contribution of women leaders to these challenges, and finally the suggestions for minimizing their turnover.

To achieve the goals of the study, the researcher uses the descriptive analysis methodology by distributing a survey on a purposive sample of women leaders who left the position or do not want to continue working during the period 2010-2014 at King Saud University and Alimam Mohammed Ben Saud Islamic University. The participants were 67 women leaders from 95.

The main results are as follows:

- 1 - 60% of participants are nominated to the positions by appointment.
- 2 - 67% accepted the nomination because they have a vision of improvement they would like to achieve.
- 3 - The main reasons of leaving their positions are respectively as follows: organizational, cultural, relational, and personal reasons.
- 4 - The women leaders increase the challenges they face by inflexibility in regulations application, seeking men leaders on decision making, complicating work procedures, and weak demands for authorities.
- 5 - Some recommendations were suggested to reduce the turnover of women leaders from their position.

## المراجع

- ١ - أبو خضير، إيمان (٢٠١٢). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ٧، ٨٧-١٢٤.
- ٢ - الحسين، إيمان (٢٠١١). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. *مجلة جامعة دمشق*، (٢٧)، ٤٣.
- ٣ - حلواني، حزامي (٢٠٠١). عوامل التسرب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود بالرياض.
- ٤ - الرقب، مؤمنة (٢٠٠٩). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٥ - السلمي، سعود والغامدي، ناجي (١٤٢٩هـ). أسباب عزوف وكيل المدرسة عن العمل مديراً بمدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري ووكلاء المدارس. لجنة البحوث والدراسات بمركز الإدارة المدرسية.
- ٦ - الشمري، ذهب (٢٠١٤). المرأة والعمل الإداري التربوي في الجامعات السعودية: جامعة حائل أنموذجاً. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، (٦)، ٣٠-٤٩.
- ٧ - الصائغ، نجاة (٢٠٠٦). الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح، ٦-٨ مارس ٢٠٠٦، الدمام: جامعة الملك فيصل.

- ٨ - الصواف، مالك (١٤٢٩هـ). التسرب الوظيفي تعريفه وأسبابه ونتائجه. ملتقى البحث العلمي. <http://faculty.ksu.edu.sa/ALyamie/DocLib/5>
- ٩ - الضريس، نورة (١٤٢٨هـ). 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.
- ١٠ - الطاهر، علي (٢٠١٠). 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.
- ١١ - الظاهري، حماد (٢٠٠٧). بيئة العمل وعلاقتها بالتسرب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٢ - عبيدات، ذوقان وعبدالحق، كايد وعدس، عبدالرحمن (٢٠٠٤). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن: دار الفكر.
- ١٣ - العلي، يسري (٢٠٠٩). العوامل المؤثرة على التسرب من مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية. مجلة العلوم الإنسانية، (٤٠)، ٣٠-١٠.
- ١٤ - عماشة، هنيدة (٢٠٠٩). 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.
- ١٥ - العنزي، نايف (١٤٣٢). 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.

١٦ - الغانم، كلثم (٢٠٠٧). معوقات تولي المرأة المناصب القيادية في المجتمع القطري: دراسة ميدانية. المجلس الأعلى لشؤون الأسرة، جامعة قطر.  
> [http://issuu.com/shuracouncil/docs/study\\_57](http://issuu.com/shuracouncil/docs/study_57)

١٧ - اللحام، عبير (٢٠٠٦). الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكل الإداري. بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات: التحديات والطموح. ٦ - ٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

١٨ - المبيريك، وفاء (٢٠٠٦). التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية. ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات: التحديات والطموح. ٦ - ٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

١٩ - آل مذهب، معدي (١٤١٩هـ). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود. مجلة الإدارة العامة، (٣٨)، ١-٥١.

٢٠ - الملح، وليد (٢٠٠٧). ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. رسالة ماجستير منشورة. كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

٢١ - 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 جستن، ٢٨.

٢٢ - المنقاش، سارة (٢٠٠٩). التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة. معهد الدراسات التربوية. مجلة العلوم التربوية، (١٧)، ٢، جزء ١.

٢٣ - مؤسسة دبي للمرأة. تقرير المرأة العربية والقيادة (٢٠٠٩-٢٠١١). الاصدار الأول. دبي: الإمارات العربية المتحدة.

٢٤ - هيجان، عبد الرحمن (٢٠٠٤). القيادة الإدارية النسائية مدخل سيكولوجي. الرياض: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

٢٥ - اليعقوبي، حسن، وآخرون (٢٠١٢). معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية: جامعة كربلاء. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٦(٣).

- 26 - Alon, S. & Tienda, M. (2005). Job Mobility and Early Career Wage Growth of White, African-American, and Hispanic. *Social Science Quarterly*, 86, 1196-1217.
- 27 - 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.
- 28 - Honda-Howard M. & Homa, M. (2001). Job Satisfaction of Japanese Career Women and its Influence on Turnover Intention. **Asian Journal of Social Psychology**, 4(1), 23-38.
- 29 - Jade Xu, Y. (2008). Gender Disparity in STEM Disciplines: A study of Faculty Attrition Turnover Intentions. **Research in Higher Education**, 49, 607-624.
- 30 - Kay, F., Alarie, S. & Adjei, J. (2013). Leaving Private Practice: How organizational Context, Time Pressures, and Structural Inflexibilities Shape Departures from Private Law Practice. **Indiana Journal of Global Studies**, 20(2), 1223-1240.
- 31 - Lilja, S. & Luddeckens, E. (2006). Women in Middle Management in Germany, Sweden & the United Kingdom. Master Dissertation Internationalla Handelshogskolan, Sonkopin.
- 32 - Madsen, S. (2010). Chinese Women Administrators in Higher Education: Developing Leadership throughout life. **Academic Leadership: The on line Journal**, 8(2).
- 33 - McGrath, D. & Princiotta, D. (2005). Private School teacher turnover and teacher Perceptions of School Organizational Characteristics. Report research, Meeting papers issue NCES 061.
- 34 - 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**, 3(1), 140-165.
- 35 - Outram, P. (2007). Public high school teachers: Organizational commitment and intent to turnover, Proudest dissertation and theses, section 1351.
- 36 - Ozkanli, O. & White, K. (2008). Leadership and Strategic Choices: Female Professors in Australia and Turkey. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 30, 422-450.
- 37 - Soderberg, M., & Others (2014). Psychosocial Work Environment, Job mobility and Gender Differences in Turnover Behaviour: a Prospective Study Among the Swedish General Population. **Public Health**, 14, 605-630.
- 38 - Wallace, M. (2009). Developing Female Middle-Management in Australian Universities: Southern Cross University. Southern Cross University, ePublications@SCU.